



Compartim
eines
i processos

per al treball
col·laboratiu



Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia

Programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada

Coordinació editorial
Jesús Martínez Marín



Avis legal

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia). La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia
www.gencat.cat/justicia

Primera edició: desembre de 2013
Dipòsit legal: B. 27417-2013

Aquest document és accessible a
www.gencat.cat/justicia/publicacions

Índex

Presentació	5
Capítol 1	
L'eficiència a través del treball col·laboratiu	6
Jesús Martínez Marín	
Capítol 2	
Comunitats de pràctica i aprenentatge	19
Jesús Martínez Marín	
Capítol 3	
Processos i accions per crear i mantenir comunitats de pràctica	29
Virginio Gallardo Yebra, Jesús Martínez Marín, Mireia Ochoa Mallofré, Alicia Pomares Casado i Ana Saint-Dizier	
Capítol 4	
Eines i habilitats per a e-moderadors apreciats	52
Francesc Molinero Ruiz	
Capítol 5	
Eines tecnològiques bàsiques per a la col·laboració	68
Joana Soteras Guixà i Núria Vives Leal	
Capítol 6	
Indicadors i mètriques de les comunitats de pràctica	105
Francesc Molinero Ruiz	
Capítol 7	
Experiències en altres organitzacions	117
Govern de Canàries	118
Salomé Ballesteros Rodríguez i José Molina González	
Diputació d'Alacant	128
José Antonio Latorre Galicia, Concepción Cano Mayorga i Rafael Lifante Vidal	
Institut de Seguretat Pública de Catalunya	142
Núria Aymerich i Rocavert i Laia Martín i Marty	
Epíleg	
Compartim: una mirada ecològica	150
Marcelo Lasagna	
Annex 1	
Compartim: en primera persona	160
Antonio Olaya Navarro	161
Jordi Graells i Costa	163
Sergio Vasquez Bronfman	165
Carlos Merino Moreno	167
Mario Pérez-Montoro Gutiérrez	169
Dolors Reig Hernández	170
Daniel Giménez Roig	171

Annex 2

Elements per a l'èxit de les CoP a l'Administració pública 172

Joaquín Gairín Sallán, Aleix Barrera Corominas, Miren Fernández de Álava,
David Rodríguez Gómez, Jesús Martínez Marín, Daniel Giménez Roig

Bibliografia 183

Presentació

És un motiu de satisfacció per a mi presentar aquesta nova publicació: és la tercera obra en què que s'explica i es desenvolupen diferents aspectes del programa Compartim de treball i aprenentatge col·laboratiu.

Amb les dues obres precedents, *[El treball col·laboratiu a l'Administració](#)* i *[Treballa diferent](#)*, es posaven les bases i es desenvolupava el concepte de treball i aprenentatge compartit. Ara, vuit anys després de l'inici del programa Compartim i amb tot aquest rodatge, és el moment d'analitzar i explicar més específicament aspectes relacionats amb les eines i els procediments i també reflexionar sobre la maduresa que ens ha aportat el decurs del temps.

Un dels principals valors que es poden atribuir al programa és posar a punt una metodologia específica per fer participar les persones a les organitzacions creant espais de treball col·laboratiu per compartir, crear, aprendre junts i, en definitiva, ser més eficients en el servei que oferim a la ciutadania.

Crec que el programa Compartim s'ha convertit en un dels mètodes de treball i aprenentatge participatius més importants i innovadors dins del nostre context i que continua tenint encara molt potencial i recorregut per fer que les organitzacions esdevinguin més col·laboratives, participatives, i per tant, més eficients. La raó d'aquesta creença es basa en una premissa bàsica: les organitzacions canvien, progressen i milloren al mateix temps que ho fan els seus membres. I crec que aquest ha estat el cas del Departament de Justícia, que ha sabut detectar i incorporar noves inquietuds i demandes dels seus professionals articulant noves metodologies per fer més eficient l'organització.

Gràcies, en primer lloc, a tots els treballadors i treballadores del Departament de Justícia que s'hi han implicat i que han fet possible tanta i tan bona producció de nou coneixement. Gràcies als professionals del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada i del Servei de Difusió que ho han fet possible. I gràcies especialment als e-moderadors, veritables impulsors, dins de les seves unitats de treball, d'aquesta nova forma de treballar, aprendre i compartir.

Josep Xavier Hernández i Moreno
Director del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada

ca
pítol



**L'eficiència
a través
del treball
col·laboratiu**

Parlar sobre la millora del servei de l'Administració mitjançant la col·laboració pot resumir-se molt breument a partir d'una idea bàsica: **compartir és natural**. Però, el que són les coses, de tan bàsica com és la idea, necessitem (re)explicar-la. Per què? Potser hem perdut la perspectiva després de dècades treballant en entorns tan burocratitzats? La vessant de treball més individualista per davant de la de grup/equip ha estat més eficient per a les persones? L'organització ha perdut oportunitats en aquesta orientació més aïllada en què cadascú treballa pel seu compte i només ha de retre comptes davant del cap? No ho sabem; podríem fer-ne hipòtesis diverses. Tanmateix, i arribats a aquest punt, considerem més productiu revisar què ha passat amb la col·laboració en les organitzacions i situar-nos en el punt real on ens trobem.

Sí que tenim clara alguna cosa: per exemple, que la distorsió més potent de la conducta de compartir de què parlàvem, que després ha contaminat tot el procés, ha estat la manera en què l'educació formal tradicional (l'escola) d'on tots venim ha contribuït a modular la percepció del concepte *compartir*: ara aquesta percepció ja no és tan natural com ho podia ser abans. I s'ha d'explicar el que hauria de ser obvi. Hi entrem?¹

1. Amics i companys

Fa vuit anys, un grup de persones² –la majoria treballadors del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya–, de forma casual podríem dir, vam plantejar-nos una mirada naïf, innocent, sobre el funcionament de les organitzacions: el treball dels empleats públics, el seu aprenentatge, la manera de comunicar-nos i compartir, etc. Una mirada que fins aleshores no s'havia tingut gaire en consideració. No a la jerarquia, sí a la transversalitat; no al tancament en el nostres coneixements professionals individuals, sí a la posada en comú de sabers... i molta empatia i visió de conjunt. Vam començar a fer propostes noves i innovadores –agorades, en molt casos– que pretenien donar-hi sentit i ampliar aquesta mirada més innocent sobre el fet de compartir en un entorn on dominava la competitivitat (i de vegades amb friccions). Tenia sentit tot plegat? Tenia futur aquesta manera d'entendre la relació i el treball en l'entorn de l'Administració? Anem a pams.

¹ El text d'aquest capítol és una adaptació de la 31a sessió web "Millorar l'Administració per la col·laboració".

² Jesús Martínez, Sergio Vasquez, Antonio Olaya, Mario Pérez-Montoro i Jordi Graells.

2. Canvi de narrativa

Per fer diferents les coses –vam pensar– no ha de servir el mateix guió ni s'han d'utilitzar les mateixes preguntes. Calia canviar la narrativa. Vam plantejar-nos, en el punt de partida, escoltar l'organització i detectar-ne les disfuncions, mancances i queixes –que hi eren. Sergio Vasquez, un dels col·laboradors, amb gran experiència en metodologies d'anàlisi qualitativa, va dissenyar un tipus d'entrevista (la va anomenar *entrevista convergent*), que es va administrar –de manera successiva i cada cop més afinada– a un gran nombre de persones representatives de l'organització. Vam pensar que aquestes entrevistes acabarien destil·lant tot allò que preocupa, molesta, no funciona i és un fre al desenvolupament de les persones. I, paradoxalment, a banda del que es podia esperar (tot un cúmul de disfuncions pròpies de les organitzacions burocràtiques madures), també es va detectar una realitat, al mateix nivell que aquesta, de queixa i negativa (que era força present); es tractava de la demanda natural de compartir coneixement i ajut entre companys de feina. Ens va sorprendre, realment, la passió com s'explicava i es demanava. Efectivament, aquesta demanda, encara que de vegades s'enunciava de manera molt informal, mostrava que les persones tenen la necessitat de fer –i rebre– aportacions per solucionar i millorar els serveis on treballen. A la pregunta directa de si la col·laboració millora l'eficiència, la contundència en la resposta era clara: per descomptat, encara que s'ha de fomentar i practicar més...

Aquest és, per tant, un element important que cal tenir en compte dins de l'*ecosistema* de millora i innovació de qualsevol organització. Es tractava, doncs, de seguir el que la gent entrevistada deia i de descobrir nous enfocaments de la conducta de compartir. O sigui, de canviar i minimitzar la narrativa de la queixa i posar en relleu la narrativa de la col·laboració. La pregunta que ens fèiem i que va disparar les accions posteriors va ser aquesta: podríem fer un canvi de narrativa real i sostenible en el temps?

La proposta que vam anar madurant va anar per aquí: davant el fet evident que a les organitzacions tenim persones que estan en un *estat de queixa permanent* i persones que estan en un *estat d'aportacions permanents*, per què no podem contribuir amb una mirada intel·ligent a l'organització que doni marge institucional a aquestes últimes? Vist en perspectiva, creiem que aquesta nova narrativa aglutinadora d'actituds i persones va ser un dels ingredients principals del programa Compartim.

3. Jerarquia versus xarxarquia dins de l'Administració? Les comunitats de pràctica com a resposta

El procés tradicional, des de dalt cap a baix, defineix l'essència de les organitzacions públiques. Però val la pena preguntar-se si és possible alterar-ne l'ordre i plantejar-se què passaria davant d'una proposta alternativa que anés des de baix cap a dalt. Òbviament, la resposta no és senzilla. És cert que, puntualment, es poden obrir processos participatius, però en conjunt no és

sostenible ni realista, ja que a les organitzacions públiques hi ha una gran estructura intermèdia: caps d'unitat, de secció o d'àrea, etc. O sigui, tot un entramat jeràrquic on difícilment es pot funcionar bé cap a fora.

Però fa vuit anys, emmarcats en aquest context d'exploració i d'innovació organitzativa, al Departament de Justícia, dins del que vam anomenar *programa Compartim*, hi vam afegir una mena d'estructura intermèdia fora del marc burocràtic directe (no depenien de caps intermedis, sinó del seu compromís personal de participar-hi), que vam anomenar *comunitats de pràctica* (CoP). De fet, les CoP ja s'havien fet servir –i havien tingut un gran recorregut– a organitzacions empresarials i educatives diverses. Aplegaven empleats amb una pràctica professional comuna sota la demanda de produir i compartir nou coneixement que en millorés la practica professional i, de retruc, l'organització on s'inserien. Les CoP estan integrades per persones a qui els agrada la seva feina i que estan disposades a posar el millor d'elles mateixes en benefici del grup o la comunitat.

Vam aprofitar l'experiència i la bona disposició d'aquestes persones, que necessitaven fer explícita la seva capacitat de contribuir al bé comú, i vam escoltar les seves idees proposant-los un pla de treball específic i amb mitjans. I el que vam fer, un cop arribats a aquest punt, va ser multiplicar aquests grups dins de l'organització. D'una comunitat vam passar a set en un any. El canvi de narrativa al qual fèiem referència abans estava més a prop. Per tant, primer calia detectar aquestes persones, formar el grup i, aleshores, oferir-los un cert suport logístic i també algun tipus de suport institucional. Els ho vam poder oferir, i ara, passat el temps, som davant d'una excel·lent mostra de comunitats de pràctica que han contribuït a la millora de l'organització. I ho fan de manera presencial, mantenint reunions mensuals, i també en línia a través de la plataforma e-Catalunya.

La plataforma e-Catalunya, molt senzilla i molt intuïtiva d'usar, ha estat una de les eines de treball d'aquests grups. És un espai de discussió en línia que no requereix grans habilitats tecnològiques i que substitueix l'intercanvi de coneixement presencial. Ara mateix no és solament una plataforma operativa per al Departament de Justícia, sinó per a tota la Generalitat. Ho palesen els 71 grups i les més de 4.000 persones inscrites, la qual cosa es percep com una massa crítica que mostra que hi ha, efectivament, una narrativa diferent, una narrativa de la col·laboració.

4. El coneixement flueix des de les CoP a tota l'organització

La dinàmica de funcionament de la CoP en aquest context d'organitzacions públiques es podria resumir de manera molt simple. Un cop detectat el problema (allò que inicialment preocupa la gent en el context laboral), i amb el vistiplau de l'organització (condició prèvia per no convertir la CoP en un instrument no corporatiu i, per tant, sense *autoritat*), cal començar

a treballar. La premissa és de sentit comú: les persones que estan fent la seva feina la poden millorar gràcies a les aportacions de coneixement d'aquells que fan tasques iguals o semblants i que tenen més experiència o més coneixements. I això és aplicable a qualsevol col·lectiu professional per molt diferent o específica que sigui la seva feina. Els més de 22 col·lectius laborals implicats en el programa Compartim en són la prova.

La clau de tot plegat rau en el fet que flueixi el coneixement entre diferents estructures i persones: des de les més veteranes, rígides i compartimentades fins a les més noves, transversals i dinàmiques.

Al Departament de Justícia, concretament, havíem tingut la idea de **no contraposar estructures**. Per raons pràctiques. Som a l'organització que som i som organismes amb un ADN burocràtic, però, també hi trobem espais, i sobretot persones, amb la necessitat d'expressar-se i participar. La solució era, per tant, fer-ne una mena de síntesi: connectar l'estructura més formal amb la més informal per tal de provar i explorar allò que voldríem d'una nova Administració més moderna i eficient.

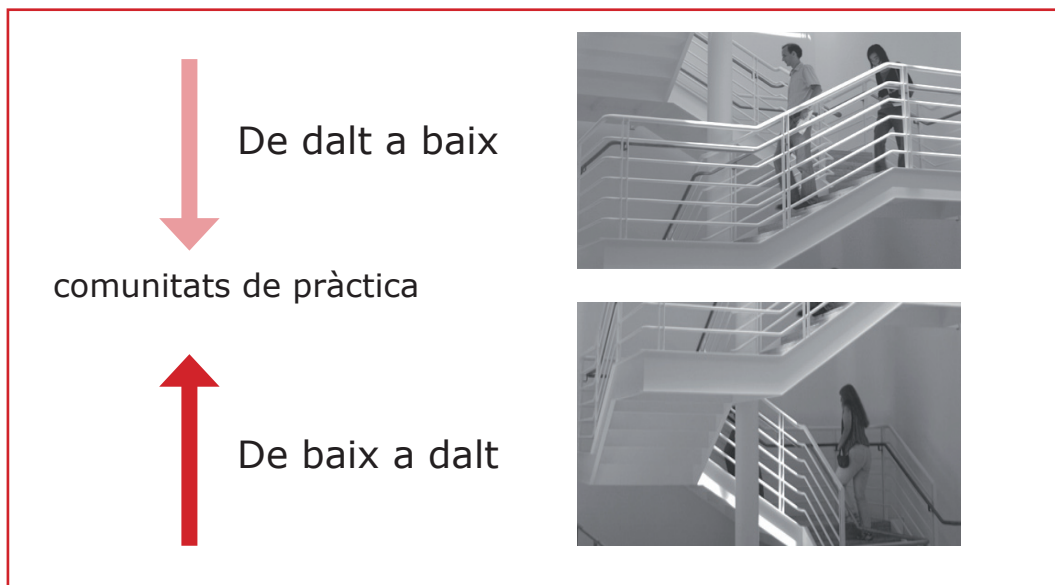


Figura 1. És possible connectar dinàmiques organitzacionals ascendents i descendents a través d'agrupacions com les CoP

5. Experiències aplicades

A continuació expliquem tres experiències aplicades de treball col·laboratiu que hem seleccionat dels diferents grups i comunitats de treball del programa Compartim perquè exemplifiquen tres aproximacions diferents al treball col·laboratiu.

5.1. El treball col·laboratiu s'ha d'encarar amb optimisme

És el cas de la CoP d'assessorament tècnic penal. Aquesta comunitat va guanyar l'any 2012 el premi de treballs de recerca de l'Associació Catalana de Pèrits Judicials i Forenses. La CoP va elaborar la *Guia d'avaluació del testimoni en violència de gènere*. La preocupació que va disparar tota la feina neix d'una constatació que per al col·lectiu era molt important: un de cada deu informes que elevaven als jutges –la seva tasca professional consisteix a fer informes d'assessorament judicial– era tombat per la fiscalia, ja que hi trobaven falsedats i mentides en el testimoni de les persones entrevistades (presumptament víctimes de violència de gènere). La disjuntiva era clara: o detectaven aquests testimonis falsos o, professionalment, estaven perduts, ja que s'acabaria desmereixent la seva credibilitat a la feina. Així doncs, van posar en marxa la CoP i van treballar més d'un any per fer una guia que els alertés de la presència de testimonis *contaminats*. També van demanar ajut a experts externs i van culminar la feina. Va ser un treball molt meritori que, a més, ha rebut ple suport de totes les parts implicades: fiscalia, advocats, Administració, universitat, etc. És una experiència que demostra que amb les veus de tots (el coneixement compartit de més de 50 psicòlegs) es pot arribar molt lluny.



Figura 2. Coberta de la publicació

5.2. La necessitat de reinventar-se

L'escriptor Mario Benedetti, en una citació molt popular, deia que, quan pensàvem que teníem totes les respostes, de sobte van canviar-nos totes les preguntes. Té tota la raó. És una visió molt real i actual, ja que ara el

coneixement de seguida esdevé obsolet. Alguns podrien dir que al Departament de Justícia, que és un departament en principi força estable, no hi hauria d'haver aquesta evolució tan ràpida. No és cert. Pel que fa a l'execució penal, per exemple, els professionals implicats (juristes, treballadors socials, educadors socials, psicòlegs, etc.) han viscut molts canvis en poc temps. Tradicionalment s'havien acomodats a una manera de treballar que els funcionava: aprenien el màxim de la vida i costums (asocials) dels delinqüents (autòctons, que eren els que hi havia) i posaven en marxa les pautes rehabilitadores amb què es comptava i que estaven previstes de forma corporativa. Però, de sobte, va passar el que ningú no havia previst en un marc tan estable de treball. Els processos migratoris sud-nord recents van trasbalsar tots els camps de treball. Va arribar-hi una allau de persones de fora del país, que van omplir les presons del que s'anomena nova delinqüència. Per a aquesta nova població, les receptes antigues no funcionaven. I tot això, en menys de cinc anys. Avui el panorama que tenim a Catalunya, a Espanya i a Europa és el mateix: moltes persones de fora, la qual cosa implica convivència d'idiomes i cultures, relacions i vinculació de diferents característiques. I, per tant, noves maneres de treballar per respondre-hi.

Aquesta preocupació, creiem, va ser la raó de l'èxit de la CoP de juristes criminòlegs i explica que el treball col·laboratiu hi comencés a funcionar: un grup de juristes, molt preocupats perquè les eines que tenien no funcionaven adequadament, es va posar a treballar i va presentar l'any 2007 el producte d'aquest treball. Aquesta producció de coneixement es va plasmar en un document pràctic i formatiu en matèria d'estrangeria, i és a partir d'aquest material que s'han fet noves aportacions de treball que milloren les pautes d'intervenció ja obsoletes que tenien els professionals.

5.3. La col·laboració s'expandeix

I, finalment, un últim exemple de les virtuts i possibilitats del treball col·laboratiu en les organitzacions públiques, el de l'Agència de Salut Pública de Catalunya (abans Agència de Protecció de la Salut). L'experiència de l'Agència té mèrit perquè va sorgir de la iniciativa de les persones que hi treballaven: veterinaris. I ja té un recorregut de més de cinc anys.

L'experiència col·laborativa va començar a partir de la inspiració d'experiències anteriors del Departament de Justícia. El primer plantejament va ser buscar sortides en el món de la formació als problemes professionals. Al final van veure les possibilitats que donaven, quant a aprenentatge i capacitació, totes aquestes experiències de les comunitats de pràctica. Les bones idees que van saber buscar i trobar els professionals van obrir-los les portes a un món emocionant i engrescador que van anar descobrint per ells mateixos. Actualment tenen 38 productes ja acabats; productes que resolen problemes dels professionals, com, per exemple, un manual per al diagnòstic de les lesions anatomopatològiques, o d'altres de més transversals com, per exemple, un manual de desinfecció dels vegetals de consum en en cru.

6. Per què funciona la col·laboració? Poques raons, però poderoses

Fetes aquestes apreciacions anteriors, és el moment d'endinsar-nos en la part més substantiva del procés de col·laboració. Preguntem-nos, doncs, què ha passat en aquest sistema tan rígid que és l'Administració, i en quin sentit s'aplica el treball col·laboratiu i com ha pogut subsistir. Cal que considerem alguns aspectes comuns de totes les experiències.

En primer lloc, hi ha d'haver **un propòsit clar**, alineat amb el negoci. Hi ha d'haver, a més, un problema real que s'encari com a repte, i també persones amb la capacitat adequada per afrontar-lo. Per tant, per bé que avui dia les xarxes socials estiguin, sens dubte, de moda, no pot ser la moda el criteri que ens impulsi: el motor real han de ser els problemes, però no qualsevol problema. Hem de focalitzar la qüestió i preguntar-nos si es tracta d'un problema que pressiona i si, a més, té una incidència directa sobre la direcció (problema corporatiu) i les persones.

En segon lloc, hi ha d'haver **un grup motivat** de participants actius que ja han d'estar prèviament compartint i interaccionant informalment (millor detectar que crear, segons ens deia Etienne Wenger). Hi haurà propostes (solucions a problemes) d'aquests grups informals que, sota el radar corporatiu, amb una bona pauta (reconversió del grup informal a comunitat de pràctica) i un bon lideratge (e-moderació), oferiran una gran contribució neta de coneixement elaborat per millorar l'organització. O sigui, esdevindran comunitats de pràctica funcionant plenament.

En darrer lloc, es necessita **un pla d'acció**. Sovint perdem molt de temps parlant i fent plans que no es porten a la pràctica... Però ara, amb aquestes noves agrupacions de CoP, això va molt més ràpid. Nosaltres ho hem après amb el temps. Efectivament, amb els anys, a força d'anar provant, hem establert una guia per a un funcionament més àgil que ens ajuda a determinar quins objectius tenim, què proposem, de quina manera ens organitzem, quins són els rols que hem de fer servir, quin és el paper que ha de tenir l'e-moderador –figura central que explicarem tot seguit –, i quines podrien ser les activitats presencials i en línia que convindria fer. I és que aquestes dues vies es complementen. Per molt que vulguem, no podem negar l'activitat presencial perquè és el nivell de retroalimentació bàsic que necessiten les persones per fer fluir la feina. Hi ha d'haver presencialitat, però hi ha d'haver molt més treball en línia. Afortunadament, plataformes que avui tenim a la nostra disposició de forma gratuïta i altres eines corporatives com l'e-Catalunya ho possibiliten.

L'e-moderador com a figura de continuïtat

Dit això, reprenem la figura de l'e-moderador a què ens referíem anteriorment; una persona sense la qual el projecte no tirarà endavant perquè, de fet, n'és l'ànima. Nosaltres l'anomenem e-moderador; però també es pot dir *facilitador* o *coordinador*. Més enllà del nom que rebin, són persones que estan disposades a fer aquesta tasca de codificar el coneixement, a fer la convocatòria, a reunir les persones, a ser l'ànima del grup, el promotor, etc. Aquesta figura ha d'estar beneïda i potenciada per l'organització. No podem deixar la millora de l'organització en mans de persones al seu lliure arbitri perquè els projectes tenen una durada determinada, que serà més o menys llarga en funció de l'èxit assolit. Sigui com sigui, arriba un punt en què el temps d'aquests projectes s'esgota. L'e-moderador –i aquest és el seu valor afegit– assegura la continuïtat amb altres grups i persones interessades a continuar el treball col·laboratiu. O sigui, la caducitat que el grup natural (informal) té està minimitzada amb aquesta figura facilitadora que ha de preveure la continuïtat del grup (o el relleu dels membres esgotats).

7. Encara més raons que expliquen la col·laboració

Si volem abastar totes les variables concurrents, la descripció funcional feta al punt anterior ha d'anar acompanyada d'una mirada una mica més inquisitiva i més interrogativa sobre l'organització. Per exemple, d'aquests ingredients:

1. La tecnologia i la connectivitat que ens envolten com a grans disparadors de productivitat. Progressivament hem anat tenint a l'abast més tecnologia al lloc de treball. Encara que la tecnologia personal és molt més potent que no pas la corporativa, hem superat el moment històric de la màquina d'escriure i la fotocopiadora. Han acabat per arribar les noves tecnologies i Internet al lloc de treball i estem més connectats que mai. Estem pendents del correu electrònic (via principal per on ens arriba la feina) a través del nostre ordinador i, cada vegada més, de dispositius mòbils (a casa i al carrer). El nostre mòbil ens acompanya arreu i, per tant, en molt casos, també a la feina. Hi ha molta gent que té ganes de fer més coses i d'estar connectat; d'estar, per dir-ho d'alguna manera, treballant i enganxat a la feina fora de les hores previstes a l'oficina. Són persones que gaudeixen treballant perquè els agrada el que fan i ho faran fins i tot els caps de setmana. Això és la pura realitat i es constata en estadístiques recollides a la plataforma e-Catalunya. En percentatge, és remarcable com poden involucrar-se les persones el cap de setmana, per exemple, fent comentaris relacionats amb projectes que neixen a la feina.

És el reflex de la part social que tenim: interacció social vinculada a la feina. Òbviament, la part social no es desperta per a tots els empleats i tampoc no és per sempre. No és una mena de compromís que se signi per a tota la vida,

ni que ens obligui. Es tractaria de mirar la disposició personal a compartir i col·laborar d'aquells que ens envolten a la feina i aprofitar-la en el moment i fins al moment que aquests vulguin.

2. Producció extra de treball (no prevista). La tecnologia, tal com hem vist, ens vincula directament a la producció de coneixement extra; producció, per tant, no prevista. Avui es parla molt de la societat postinternet, de l'excedent de coneixement i de passió que tenim les persones. Som, en aquest context social i tecnològic, compartidors de mena i estem preparats per compartir el que sabem, el que hem après, al mateix temps que aprenem dels altres. I això és vàlid per a tots els col·lectius de l'organització, siguin auxiliars administratius, caps de programes o directors generals. La gestió del coneixement és el gran descobriment; és eficiència pura i dura.

8. La col·laboració s'ha d'articular

Arribats a aquest punt, ja tenim més clara la qüestió de si l'Administració pot millorar a través de la col·laboració. Com hem vist, la resposta és, clarament, que sí: l'Administració pot millorar gràcies a aquesta via col·laborativa. Però s'ha d'articular d'alguna manera. I, per garantir-ne uns bons resultats, s'ha d'articular curosament. Gary Hamel parla de les necessitats bàsiques que tenen les organitzacions i conclou que passen per **l'obediència, la diligència, la intel·ligència, la iniciativa, la creativitat i la passió** (figura 3).

A les CoP –diem nosaltres– totes les persones que en formen part i que s'hi posen a treballar es troben potencialment en aquest marc de necessitats que diu Hamel³. Els estem oferint possibilitats als professionals, més enllà de l'obediència i la diligència, de desenvolupar les seves passions i la seva creativitat.



Figura 3. Necessitats bàsiques a les organitzacions. Adaptat de Hamel (2007)

³ HAMEL, Gary (with Bill Breen). *The Future of Management*. Harvard Business School Press, ISBN 978-1-4221-0250-3

9. De funcionaris a professionals

Seguint aquesta lògica, Francisco Longo, dins del nostre context, és afí al plantejament de Hamel. Recentment escrivia un article en què reflexionava sobre el paper dels funcionaris entre les tendències oposades d'esdevenir buròcrates o líders. Ell assenyalava el següent: "...malgrat la caricatura del funcionari en general, molts d'ells s'esforcen per treballar bé i no es mereixen aquesta caricatura que sovint se'n fa". I més endavant recull: "probablement les mancances de gestió i un excés de rigidesa tenen bona part de la culpa en aquesta caricatura que, mica en mica, s'ha anat perpetuant". Aquest, creiem, és el nucli dur, i aquí és on anirem a parar: reconvertir-nos progressivament en professionals i defugir d'aquesta manera la concepció de funcionaris. Les CoP poden ser el millor instrument per donar sortida a aquesta actitud proactiva.

10. I en la base de tot plegat, més i millor aprenentatge

En aquest punt, no podem evitar fer una referència a un aspecte tan important com és l'aprenentatge. La manera de continuar aprenent dels professionals que ja són experts dins de la seva professió és a través de la compartició d'experiències amb altres experts en el context laboral. Amb les CoP es genera coneixement compartit, on tots aprenen de tots. I ho hem provat. En una enquesta que vam fer fa un parell d'anys preguntàvem als entusiastes (participants directes de les diferents CoP) per què participaven en aquests grups. Teníem com a hipòtesi de partida una raó que podia ser probable: l'amistat entre ells i l'e-moderador. A més, hi vam afegir altres raons: per resoldre problemes, perquè us doneu suport mutu, perquè us sentiu innovadors, perquè gaudiu, etc. La resposta que va rebre més puntuació, efectivament, va ser per *millorar l'aprenentatge* (la CoP com a oportunitat d'aprendre). I va ser una sorpresa perquè no estava previst que la més puntuada fos aquesta.

Així doncs, tota aquesta interacció que es posa en marxa esdevé finalment aprenentatge net. I, a més, respon a la tendència actual de substituir el que podríem anomenar *estoc de coneixement* (materialitzat en llibres, revistes, etc.) per un sistema de coneixement més relacional i fluid. De fet, avui tot conflueix en l'espai/lloc de treball: aprenentatge continu, innovació i interacció social. Les persones novelles, les que s'hi acaben d'incorporar, necessiten aprenentatge formal; o sigui, aprenentatge a l'aula. Però, quan ja fa un temps que ocupen el seu lloc de treball i han anat assentant els hàbits, una molt bona manera de formar permanentment aquests professionals és mitjançant aprenentatges informals a través de les CoP. Els professionals nous trobaran altres persones que ja fa temps que hi treballen i saben de què va l'ofici. Això no vol dir que cal posar un punt i final a l'aprenentatge formal, sinó que les escoles de formació han d'aprendre a obrir-se a aquest nou escenari híbrid: dedicar a les persones que acaben d'entrar una part formal, i, a partir d'aquí, obrir vies d'aprenentatge que tinguin components informals i socials.

11. Necessitarem reenginyeria de l'organització per encabir la col·laboració?

Tenim les organitzacions que tenim: de vegades rígides i compartimentades, que freqüentment tenen com a finalitat la mateixa organització, per davant dels usuaris. I és normal que en aquest context gerents i alts directius no acabin de veure clar com es pot encabir de forma natural i sostenible la col·laboració entre empleats. Arribats a aquest punt, caldria preguntar-se si la col·laboració requeriria una reenginyeria de les organitzacions. Les veus més crítiques afirmen: *el treball col·laboratiu és molt bonic, però no tenim temps, no ens deixen, hem de romandre en el nostre espai i tenim taxat el temps...* No els falta raó, als crítics: la realitat és que avui a les organitzacions encara és molt present el model burocràtic, on cadascú té assignades unes funcions que s'han de complir.

Arran dels anomenats *models de la nova gestió pública* i del de *governança pública* posterior, hi ha persones que diuen que en l'organització pública sí que és possible avançar cap a un model organitzatiu més flexible. Som, de fet, en aquesta transició; diferents illes convivim en un mateix edifici de qualsevol organització pública, fent servir aquesta metàfora. Hi ha plantes que poden treballar seguint un model burocràtic, n'hi ha que segueixen la pauta del *management* de la nova gestió pública i n'hi ha que són en aquest nivell de governança més afí a l'apoderament dels empleats i al valor de la col·laboració. La vida és així de complexa. En una mateixa família hi ha de tot. Estem obligats a conviure-hi. Hem d'intentar tenir una visió àmplia de tot plegat i trobar la manera de connectar-hi, focalitzar el problema i intentar resoldre'l. De vegades, per la via burocràtica; d'altres, per la via de la nova gestió, i també per la via més participativa.

Això significa també que necessitem nous models de lideratge institucional. Ara bé, la pregunta és: necessitem un lideratge de tipus tradicional (carismàtic) o un lideratge més relacional? S'han fet aquesta pregunta, les persones que tenen responsabilitats de direcció d'equips? Hi ha possibilitats reals de canviar estils ja prou assentats?

12. Optimisme per sobre de tot

Però, malgrat tot el que hem dit i reflexionat sobre les dificultats, hi ha una molt bona notícia. Les organitzacions sempre contenen al seu si un 15 % de persones disposades a treballar més per resoldre problemes que els afecten, persones molt motivades perquè acaben d'arribar, perquè són més novelles o perquè tenen més bonhomia. Són innovadores de mena. Hi ha un 15 % de persones dins de l'organització, per tant, que s'han de buscar i han de rebre suport. Així mateix, i per la mateixa raó, n'hi ha un 15 % que ja són fora, en la part final de les seves aportacions a les organitzacions, i amb qui no hi podem comptar. Però hi ha, tanmateix, una part central que, si fem bé les coses, la podem guanyar per a la col·laboració. Per tant, què hem de respondre a la pregunta de si és possible la millora de l'organització via

CoP? Una vegada més, sí. En aquesta ruta: detectem els innovadors, els donem oxigen i, si fem bé les coses, eixemplem el seu pes total corporatiu.

Si els gestors i els directius se centressin més en les persones i en aquestes fortaleeses que no pas en deliris de control de la gestió (avui el coneixement no resideix fora de les persones, amb la qual cosa la gestió no pot ser externa mirant només processos), hi guanyarien més –també en control–, que no pas hi perdrien. I això fomenta, en la pràctica, la motivació per la feina excel·lent. Avui més que mai la motivació dels que treballen als serveis públics està minvada per la precarietat i per la falta de recursos. Per la via de la col·laboració es poden descobrir, per tant, nous camins per a la productivitat. Així, podríem dir-li a aquest directiu, amb paraules ja fetes servir per l'empresa Deloitte quan posava en marxa les seves CoP: "No vagis sol a la batalla; tens els teus companys".

ca
pítol



**Comunitats
de pràctica
i aprenentatge**

Al llarg del temps els departaments i centres de formació de les organitzacions han dirigit tots els seus esforços a proveir de metodologies de formació basades en una oferta de catàlegs exhaustius de cursos impartits en aules, normalment fora de l'entorn laboral. Ha estat un model que es va anomenar d'*oferta* i que va funcionar adequadament durant un temps. Però, com a model subsidiari de plantejaments *tayloristes*¹, de l'època industrial, ara ja es veu com una metodologia menys eficaç i més secundària, i les organitzacions aposten cada vegada més per metodologies més diverses i actualitzades.

La raó és clara: abans el treball i la vida eren molt més simples. En la primera etapa de la societat de la informació i del coneixement, la gestió (i el treball en general) es basava en instruccions i procediments ben definits per a un context habitualment estable. Ara, en canvi, el que havien estat elements predictors que donaven suport a una gestió planificada en termes amplis (on hi havia temps per formar-se de manera molt anticipada) cedeixen terreny davant de problemes que apareixen a una gran velocitat i als quals cal donar resposta. Ara es parla de l'acrònim VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*: –volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüïtat–) per definir aquesta època. És hora, per tant, de gestionar i treballar en èpoques d'incertesa on l'obsolescència del coneixement i dels aprenentatges és molt ràpida.

En aquest nou context prenen protagonisme noves metodologies d'ensenyament i aprenentatge com ara la formació *in situ*, aprendre fent, la formació per competències i la reatribució d'importància als aprenentatges socials i col·laboratius. Resumint, si la formació per a un món estable girava entorn del desenvolupament i millora de competències estables, ara es pot afirmar que la formació per a un món en canvi permanent i hiperconnectat tecnològicament, ha d'anar lligada a noves metodologies més eficients i flexibles on la col·laboració entre professionals, d'una banda, i el *reaprofitament* del coneixement acumulat per les persones, i degudament gestionat, d'una altra, s'ofereixen com a ingredients necessaris per afrontar els nous reptes de coneixement d'organitzacions i professionals.

¹El *taylorisme* fa referència a la divisió de les diferents tasques del [procés de producció](#). Va ser un mètode d'organització industrial, la finalitat del qual era augmentar la [productivitat](#). Està relacionat amb la [producció en cadena](#), on preval la compartimentació, l'especialització i els criteris de control i supervisió com a elements afavoridors del procés industrial.

1. La formació permanent en el nou context

«Potser per primera vegada en la història, la humanitat ha estat capaç de crear molta més informació de la que pot absorbir, fomentar més interdependència de la que ningú pot gestionar i accelerar els canvis a un ritme que difícilment podem seguir.»

Peter Senge

Avui dia a ningú no se li escapa que aquella època en què invertíem molt de temps i esforços, així com enormes recursos econòmics, per procurar-nos una bona formació inicial i després prosperar professionalment, ha passat a la història.

Ara tot és més complex. Continua fent falta invertir esforços i recursos econòmics en la formació inicial, però ara això sol ja no és garantia d'una carrera professional reeixida.

O el que és el mateix, la formació *permanent* o *contínua* al llarg de la vida cobra nou protagonisme i desborda els plantejaments clàssics i les metodologies que les escoles de formació han tingut preparades. Ara, en aquest nou context, la formació inicial, si es fa bé, condueix la persona que es forma al punt de partida de la seva carrera professional i, inevitablement després, es veu immersa en una actualització necessària i constant.

Per què la formació inicial ha cedit protagonisme?

La formació i l'aprenentatge en les organitzacions en aquest nou escenari social d'una exigència professional més gran, canvien de manera molt accelerada. Avui sabem que les persones i també les organitzacions, amb l'ajuda de la tecnologia i d'una nova manera d'entendre el coneixement (en xarxa, distribuït, relacional i sempre disponible) canvien les regles de joc del que ha estat la formació tradicional. En una època de canvi continu, l'aprenentatge continuat i lligat al lloc de treball i a l'entorn professional i social està adquirint un paper cada vegada més important com a eina i vehicle per mitjà del qual totes les organitzacions poden assolir no solament les seves metes a curt termini, sinó també la seva missió estratègica a llarg termini. Les organitzacions, progressivament, s'adonen que poden impulsar noves accions d'aprenentatge que en molts casos superen, com dèiem, les fórmules tradicionals subsidiàries de l'aula i el curs tradicional, que perden sentit en un món sobrat d'informació i de connexions. En aquest context cobren força noves metodologies que fins al moment havien estat secundàries.

En totes les professions, com a resposta davant de l'accelerada producció de coneixement i l'obsolescència de l'acumulat, s'han d'establir noves metodologies pedagògiques per mantenir actualitzats els professionals.

La formació corporativa està responent a les necessitats de formació permanent dels professionals?

La formació corporativa ha evolucionat molt i bé. Els programes de formació permanent i d'actualització han anat ocupant més espai i s'han multiplicat les ofertes de formació. També s'ha tingut en compte el component social a través de fòrums i grups de treball. La detecció de necessitats formatives enfocades a les novetats de la professió han funcionat raonablement bé. De totes maneres, caldria preguntar-se: s'estan cobrint tots els objectius de formació i aprenentatge dels professionals?, es podria fer una mica més?, se senten els professionals, en aquest context de canvi permanent, prou preparats i segurs per exercir la seva professió? Intentarem respondre a aquestes preguntes en l'apartat següent.

2. Cap a la incorporació de noves metodologies d'aprenentatge permanent

Dèiem que la formació inicial i permanent, tal com s'havia concebut fins ara, té encara un llarg recorregut. Cal, no obstant això, que ens preguntem què més podem fer per millorar-la. En la literatura es plantegen diversos itineraris.

2.1 Formalitzar aprenentatges informals

Ja és comú parlar de les múltiples vies i itineraris a través dels quals aprenem les persones. Ha quedat establert tant per la investigació aplicada (CROSS, 2009) com per l'observació empírica que allò que aporta la formació formal suposa el 20 % del total de l'aprenentatge, i la resta, el 80 %, es deu a aprenentatges informals. Dins d'aquests aprenentatges informals s'assenyalen com a principals tots aquells que es relacionen amb la interacció entre parells tant presencialment en el propi entorn laboral com a través de les múltiples connexions, per vies tecnològiques, que es puguin establir amb el grup ampli (fòrums, grups de treball, etc.). També es coneix aquesta modalitat d'aprenentatge com a aprenentatge social.

Les comunitats de pràctica en són la plasmació més natural. Aquestes agrupacions de professionals se situen en espais d'interacció, on els professionals aporten i comparteixen diferent coneixement (tècnic o no) acumulat al llarg del temps. A través de la interacció constructiva, a més dels processos de compartició (que de per si són rics i productius), s'aprofundeix en aquest coneixement de manera que es poden aportar noves respostes elaborades pel grup, per afrontar nous reptes que es plantegen en la professió. En l'actualitat, les CoP són una de les metodologies més emprades per desenvolupar l'aprenentatge permanent impulsades, ja decididament, pels diferents centres i unitats de formació.

2.2 Noves necessitats formatives segons perfils d'acompliment i carrera professional

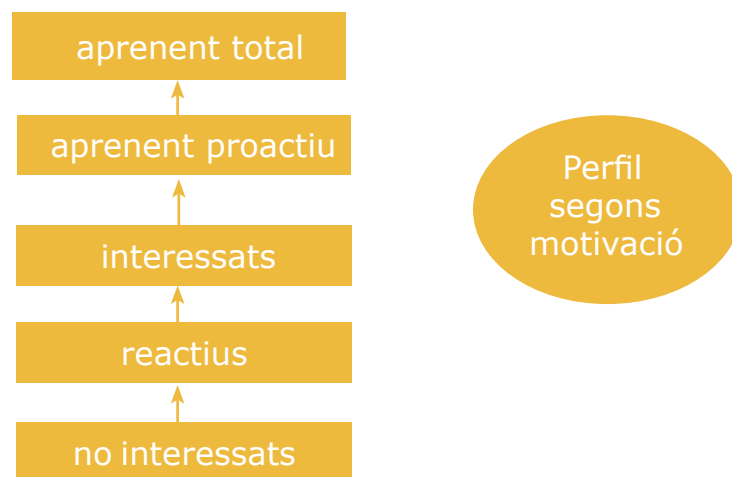
Les reflexions d'Enebral (2009) són les que han suggerit establir una nova classificació dels diferents perfils de les persones que es formen. Una de les variables rellevants és el temps que porten treballant i el tipus de coneixement que tenen. L'autor ho resumeix de la següent manera:

«Potser no estiguem practicant aquest aprenentatge continu amb la intensitat i el protagonisme desitjables. Cadascú pot simplement deixar-se portar per les iniciatives de la seva organització, però també pot decantar-se per l'autodidactisme i l'aprenentatge informal; pot limitar-se a atendre les novetats que li van arribant en el seu camp tècnic, o pot albirar l'horitzó en la seva cerca; pot aprendre d'allò que ja saben d'altres, i fins i tot aprendre allò que encara no sap ningú (explorar, descobrir, crear...). Potser val la pena establir una escala de proactivitat en el costat tècnic del *lifelong learning*:

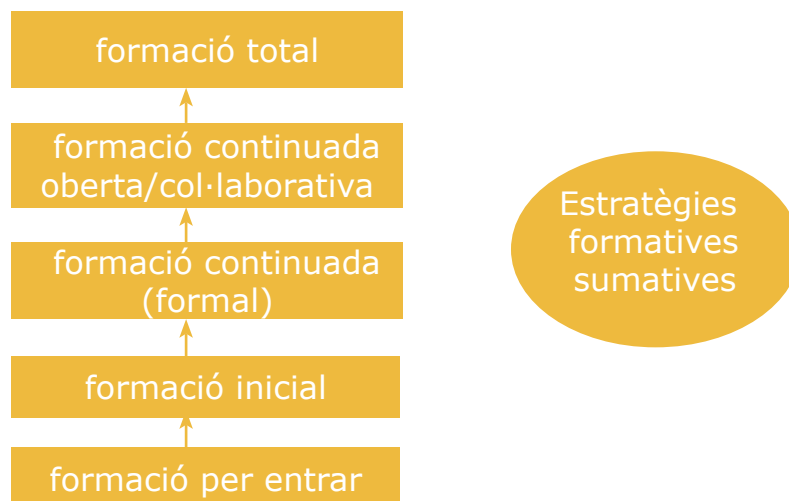
- Nivell bàsic. L'individu segueix els ensenyaments i les instruccions del seu cap immediat i la formació reglada prevista pel departament de formació de l'empresa.
- Nivell d'aprenent actiu. El subjecte participa amb interès en les iniciatives orquestrades de formació contínua a l'empresa, i es decanta, a més, per l'autodidactisme i l'aprenentatge informal.
- Nivell d'aprenent proactiu. A més del que s'ha dit abans, l'individu atén, expectant, les novetats que apareixen en el seu camp professional, així com les connexions que sorgeixen en altres camps tècnics.
- Nivell d'aprenent total. Domina la seva disciplina i, en el seu afany de saber, el professional aprèn allò que encara no sap ningú: explora, descobreix, infereix, connecta, crea.»

Aquesta classificació també inclou elements que no són estrictament tècnics, però que al final estan molt interrelacionats, com són les habilitats personals, actituds, creences, valors i conductes, que, com sabem, són a la base de l'eficiència i l'acompliment professional.

De forma gràfica, s'explica en els dos quadres següents: en el primer, s'aprecia la relació entre els diferents tipus d'aprenent i, en el segon, l'estratègia formativa adequada per a cadascun.



Tipus d'aprenents. Adaptat d'Enebral (2011)



Estratègies formatives adaptades als tipus diferents d'aprenents

No s'ha reflexionat prou encara sobre les implicacions que aquestes categories en aprenentatge tenen tant per definir l'oferta en la formació continuada com per incentivar la participació i la formació permanent i de qualitat dels professionals. Apareixen, entre moltes d'altres, aquestes implicacions:

- Una gran part dels professionals, superada la fase inicial de formació i quan porten ja diversos anys d'acompliment (aprenent proactiu i aprenent total), tenen un gran potencial per convertir-se en experts i compartir el seu coneixement amb els companys (d'aquestes persones es nodreixen les comunitats de pràctica).
- Les estratègies equivocades poden fer poc productiva (i frustrant) la formació que s'ofereix als professionals.

Cal preguntar-se si els models de detecció de necessitats formatives estan fent bé la seva tasca i si els usuaris que no mantenen aquesta actitud de formació permanent i continuada troben l'oferta i el format que necessiten o no.

Fem un pas més i ens endinsem tot seguit en els nous models pedagògics, amb especial consideració als rols de professors i alumnes en aquest context descrit de coneixement disponible i en estat de canvi permanent.

2.3 Noves pedagogies i nous rols

En aquesta època d'interrelació i de retorn a allò social (impulsat de nou per l'extensió de la tecnologia en totes les facetes de la vida), tornen a posar-se d'actualitat les pedagogies que reivindiquen la interacció i l'espai social com a font d'aprenentatge.

Tal com afirma John Seely Brown a la seva obra *Minds on Fire* (2008), es reivindica la potència de la participació com a font d'aprenentatge. De forma complementària, la teoria de l'aprenentatge social situat (VYGOTSKY, 1978) també assenyalava que l'activitat mental resulta de l'aprenentatge social, la interiorització de la cultura i les relacions socials. La interacció social indueix a la construcció de coneixement i al desenvolupament intel·lectual de l'individu.

D'acord amb Vygotsky, els trets més importants de l'aprenentatge situat són:

- Les persones adquireixen coneixements significatius en un marc social i cultural.
- Els coneixements apresos d'aquesta manera estan reforçats i tenen la capacitat de traslladar-se a contextos semblants als originals.
- El valor fonamental del coneixement no rau en si mateix sinó en la seva utilitat per resoldre situacions de manera inductiva.
- D'aquests plantejaments es deriva la necessitat de potenciar els espais de relació i intercanvi per generar coneixement, com són les comunitats de pràctica.

Nous actors per a l'aprenentatge a través de la col·laboració i entre iguals

Com no podia ser d'una altra manera, també els rols tradicionals de professors i alumnes es revisen i canvien. El sentit d'aquesta transformació és molt més pronunciada segons l'estratègia formativa i el tipus d'*aprenent* al qual hem al·ludit en el punt anterior.

En qualsevol cas, i de forma general, els rols tradicionals no s'ajusten a les noves necessitats. En el següent text, recollit en un apunt del blog de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya sobre el rol del docent

en aquesta nova època (El paper del docent en l'aprenentatge informal), de l'any 2011, es descriu:

«Fins no fa gaire el coneixement era propietat només d'una elit; si volies saber, calia que algú d'aquesta elit t'obris la porta i et subministrés les dosis de saber que, segons el seu criteri, calien en cada moment. Ara, com que el coneixement és patrimoni de tothom, la dificultat no rau en l'accés als continguts sinó en la selecció adequada de les fonts, en l'ordre dels milions de dades a què podem tenir accés. Per tant, un paper important que pot exercir ara el docent és el d'acompanyador d'aquest procés de tria i ordenació.

A banda d'això, és important comptar amb una figura experta en una matèria concreta i que, a més, tingui habilitats especials per comunicar, que pugui participar en fòrums proposant temes, resolent dubtes, dinamitzant debats... Una persona entrenada a facilitar l'aprenentatge pot resultar molt més efectiva a l'hora de conduir grups de treball i fer-los més productius. D'aquí també en poden sorgir documents o altres tipus de materials d'aprenentatge que un docent pot redactar o coordinar amb una visió més àmplia del tema.

Algunes propostes de redistribució de funcions entre els dos tipus d'aprenentatge apunten cap a centrar més l'aprenentatge formal en els estadis inicials de formació en un lloc de treball determinat i, a mesura que augmenta el grau de coneixement i domini d'aquest lloc, l'aprenentatge s'hauria d'obtenir preferentment de fonts informals (accés a experts, comunitats de pràctiques, *coaching*, xarxes...).

Com a docents, com a gestors, com a alumnes, què en pensem? En aquest hipotètic escenari, quin paper han de tenir els docents actuals? S'han de limitar a impartir activitats d'aprenentatge formal? O, en la mesura que són professionals que tenen una doble capacitació, com a experts en una matèria i com a facilitadors de l'aprenentatge, poden aportar valor a l'organització més enllà de la docència en sentit estricte?»

Els aprenents tenen el control de l'aprenentatge: implicacions

És evident que, amb la proliferació de dispositius mòbils i l'accés ràpid i ubic a Internet, el control sobre l'aprenentatge rota cada vegada més sobre el mateix aprenent. Així, la formació que abans era proveïda gairebé exclusivament pels departaments de formació o recursos humans ara té nous *competidors*. I això ens porta a redefinir el model d'oferta d'activitats o, almenys, a tenir en compte aspectes d'observació empírica sobre l'ús actual del coneixement en les organitzacions:

- No es para atenció als coneixements fins que realment es necessiten.
- Es valora més el coneixement que es demana que el coneixement no sol·licitat.
- No s'utilitza el coneixement, llevat que es confii en la seva procedència.

- El coneixement, per ser útil, ha de ser acomodat en el context del mateix usuari.
- El coneixement ha d'adaptar-se (filtrar-se) abans que pugui ser adoptat.
- El coneixement és més eficaç com més personal és.
- Les connexions són més rendibles que els continguts.

Si recapitem tot el que hem exposat fins ara, va sorgint amb força la idea que és possible proveir de forma natural el coneixement que necessita la professió quan aquesta ja s'està desenvolupant en fases avançades (un cop cobertes les etapes inicials d'aprenentatge de l'ofici) partint de la col·laboració i la posada en comú del coneixement –i experiència– dels professionals. I això és així tant en temàtiques estrictament tècniques com –i potser més important pel component social que implica– en aquelles altres temàtiques més transversals que afecten la bona gestió (o autogestió) de la professió: capacitat d'autodirecció i eficiència, maneig de la pressió, resistència a l'estrès, actualització permanent en habilitats emocionals i comunicatives en situació de canvi de tipus d'usuaris permanents, etc. L'espai més apropiat per a tot això, com explicarem a continuació, el troben molts professionals en les comunitats de pràctica.

3. Noves agrupacions per a l'aprenentatge i la producció de coneixement: les comunitats de pràctica

En les organitzacions, com estem veient, s'entén cada vegada més que la cooperació és un requeriment necessari per crear valor. En l'anomenada *economia del coneixement* i al món de les organitzacions, més conscients del bon ús d'aquest atribut (el coneixement) que rau en les persones, la clau de la productivitat i de la generació de riquesa i valor públic està en la cooperació. El coneixement es produeix com a conseqüència d'un acte relacional, i en el procés per mitjà del qual es facilita la seva creació, divulgació i explotació es produeixen interaccions (converses) entre les persones que formen part d'una comunitat de treball. Aquests grups de treball, que persegueixen una finalitat comuna, s'anomenen *comunitats de pràctica* (LASAGNA, 2009).

Com dèiem, una de les fonts de coneixement se situa en la conversa entre les persones. Si, a més, tenim en compte el paper de l'experiència com a mobilitzador o proveïdor de continguts, tindrem en aquesta suma una possible via de creació de coneixement en les organitzacions. Ens referim a les comunitats de pràctica que utilitzen aquestes dues premisses com a elements definitoris d'aquest procés.

La creació de coneixement requereix un hàbitat que ho possibiliti, i en les comunitats de pràctica el coneixement flueix i es produeix de forma més efectiva l'intercanvi i la creació de coneixement.

Una comunitat de pràctica es basa en el fet que l'aprenentatge implica participació col·lectiva i que l'adquisició de coneixements i habilitats es considera un procés de caràcter social i no individual. (WENGER, 1991).

La configuració pràctica d'aquest procés constitutiu de comunitats de pràctica a les organitzacions, en les coordenades que hem descrit, ja es va descriure en una publicació anterior: *El treball col·laboratiu a l'Administració* (2011). Tanmateix, reproduïm les conclusions finals, que continuen sent la gran aportació de les comunitats de pràctica a l'aprenentatge corporatiu.

Les comunitats de pràctica són un espai de treball que ajuda a aprendre i progressar a partir d'alguns principis de l'aprenentatge social que reproduïm ara de forma més específica:

- Les persones aprenen en societat, alhora que mantenen la identitat. Es constitueixen entorn de temes que uneixen els seus membres individualment.
- El coneixement rau principalment en les persones i no en les màquines o bases de dades, ja que gran part del coneixement és tàcit. Per tant, l'actitud relacional de les persones és clau per generar-lo, compartir-lo i explotar-lo.
- Aprenem a partir de la interacció, ja no de mestre a alumne (concepte que seria propi d'una visió més tradicional), sinó construint, amb els nostres iguals, de manera compartida, estructures cognitives, vivències laborals, a partir de l'experiència d'altres persones en situacions similars.
- Es tracta d'un punt de vista ampli sobre l'aprenentatge, que amplia la visió tradicional, sense substituir-la, en qualsevol lloc, en qualsevol moment, en espais habilitats expressament per aprendre o en altres espais més informals.

ca
pi
tol



**Processos
i accions
per crear
i mantenir
comunitats**

1. Processos del treball col·laboratiu

Les comunitats de pràctica i els grups de treball col·laboratiu tenen ja una dilatada experiència i, per això, té un alt valor afegit explicar aquesta experiència de l'activitat de les comunitats i analitzar com s'ha desenvolupat aquesta feina els darrers anys amb la finalitat que les regles de funcionament siguin més transparents i poder oferir unes guies clares d'ús i assegurar l'èxit de les iniciatives.

L'any 2005 els responsables del programa Compartim van començar a dissenyar el funcionament de les primeres comunitats, però no van seguir els models clàssics de creació i organització de CoP, sinó que al llarg del temps s'han anat dissenyant els processos a partir dels requeriments del context, dels usuaris, de la pràctica i les experiències de les CoP.

En aquest capítol descriurem alguns dels processos del treball col·laboratiu, ja que la tasca de definir els processos ens ha de permetre assolir tres objectius:

- Aclarir el funcionament de les CoP: descripció de tasques, requeriments, responsables d'executar-los per tenir una base de funcionament comuna i aprendre, així, dels errors per mirar d'evitar-los.
- Oferir als qui s'inicien una eina que pugui servir de guia, ja que es descriuen de manera detallada les activitats que s'han de realitzar.
- Constituir una base per analitzar posteriorment el treball i la millora dels sistemes, mètodes i procediments, i facilitar la creació d'indicadors d'activitat, de producció o d'impacte.

La majoria de les comunitats s'ha encaminat cap a la producció de coneixement, que es plasma en el que anomenem *productes de coneixement*: manuals, protocols, guies d'intervenció. S'ha potenciat la capacitat d'explotar i reutilitzar el coneixement que hi ha a l'organització amb un enfocament de col·laboració, interacció i connectivitat que ha volgut fer aflorar la intel·ligència de l'organització.

No s'han definit tots els processos en què intervenen les CoP, sinó que s'han seleccionat els més essencials, aquells on hi ha una experiència més consolidada.

Processos essencials

Procés 1: Creació de comunitats de pràctica

Procés 2: Producció de coneixement

Procés 3: Publicació de productes de coneixement

Procés 1: Creació de comunitats de pràctica

La creació d'una CoP és un dels processos més estratègics, ja que és on s'avaluen els principals factors d'èxit, la rellevància i els seus participants. L'èxit del programa Compartim és precisament que les comunitats de pràctica responguin als objectius de l'organització. Tal com assenyalava Etienne Wenger, hi ha d'haver un pont entre la comunitat i els seus integrants i l'organització formal que ha de donar suport no solament al funcionament de la comunitat, sinó també a l'aplicació posterior d'aquest coneixement.

Per això han d'intervenir tres actors en aquest procés: els sol·licitants, que poden ser els futurs líders de la comunitat; els responsables del programa Compartim, en qui recau la responsabilitat del funcionament de les comunitats i de vetllar pels objectius del programa, i els comandaments de la unitat directiva en què l'activitat de la comunitat té més impacte.

La primera part del procés s'inicia amb una petició de creació de la CoP que es recull en un formulari (vegeu figura 1).

En aquest formulari es pregunten les qüestions més bàsiques relacionades amb l'ajustament de la comunitat als objectius del programa, els objectius d'aprenentatge i gestió del coneixement, els potencials membres de la comunitat (e-moderadors, entusiastes o participants...), així com les activitats que es volen portar a terme.

A partir de la informació d'aquest formulari s'inicia el procés de valoració de la comunitat, que tindrà dos components. D'una banda, l'ajustament als objectius del programa que han de validar els responsables del programa Compartim i, d'altra banda, l'ajustament als objectius i les estratègies de l'organització que han d'avaluar els responsables de la unitat directiva corresponent, malgrat que de vegades s'hi pot implicar més d'una unitat.

La pertinença i el suport institucional són aspectes clau per a l'èxit del funcionament i la posterior aplicació dels productes que crea la comunitat; per això és important, sempre que sigui possible, que la proposta hagi estat consensuada prèviament amb els responsables de les unitats directives corresponents.

Un altre factor d'èxit de la comunitat és la selecció d'un coordinador o patrocinador de l'àmbit de la unitat directiva a la qual pertanyen els membres de la comunitat. Com més gran sigui el lideratge i el nivell de responsabilitat o jerarquia sobre les activitats de la comunitat, més gran serà la possibilitat d'èxit d'aquesta comunitat en termes de transferència i aplicabilitat.

El programa persegueix que l'impacte organitzatiu de les comunitats sigui elevat i, per a això, cal un elevat suport institucional a la iniciativa des d'un inici, sempre que sigui possible.

Una vegada s'han avaluat de forma positiva els objectius de la comunitat i, per tant, hi ha una autorització dels comandaments de la unitat directiva implicada, comença probablement el que serà l'element fonamental per a l'èxit de la dinamització de la comunitat: la captació de membres que la integraran.

Formulari de demanda per a la creació d'una comunitat de pràctica

Quins són els objectius de la vostra comunitat?

La vostra comunitat estarà lligada a altres activitats d'aprenentatge, com ara esdeveniments, cursos o grups de discussió? Agruparà exclusivament participants de la vostra organització, o també d'altres organitzacions?

Quin tipus d'activitats penseu fer a la vostra comunitat?

(Fòrum de discussió, intercanvi de documents, calendari compartit per organitzar reunions, etc.).

Quants membres tindrà aproximadament la vostra comunitat?

Quan voldríeu posar en marxa la comunitat?

(DD.MM.AAAA)

Heu designat ja un animador per a la vostra comunitat?

Dades

Nom:

Càrrec:

Unitat directiva:

Correu electrònic:

Telèfon:

Comentaris, suggeriments o dubtes

Figura 1. Formulari de demanda per a la creació d'una comunitat de pràctica

Els participants són la clau de l'èxit del funcionament d'una comunitat, raó per la qual s'ha de donar una especial importància a la composició de la comunitat, a les persones que formen part del que anomenem *grup d'entusiastes*.

La primera variable que hem de tenir present és el lideratge informal de qui serà l'e-moderador o animador, però també el lideratge informal o l'expertesa reconeguda en l'àrea de treball per la comunitat dels entusiastes o participants. Aquesta variable serà molt important si l'objectiu de la comunitat és la producció de coneixement d'un producte amb alt impacte

organitzatiu, i menys important si l'objectiu de la comunitat és la transferència de coneixement entre els seus membres; aleshores, l'aspecte clau és la rellevància del coneixement en les tasques que desenvolupen els participants.

Un altre factor clau és la motivació dels participants: és més important la implicació dels membres amb els objectius i el funcionament de la comunitat que no pas el seu nombre. Per tant, com hem assenyalat, la incorporació dels membres al grup és un aspecte fonamental, ja que farà que funcioni o no l'esperit de col·laboració dins de la comunitat.

La diversitat també és una variable que s'ha de tenir molt present. Els grups diversos tenen més dificultats per ser gestionats, però incrementen notablement la creativitat i la innovació dins del procés de dinamització. Hem d'assegurar que els professionals que integren la comunitat tinguin perspectives complementàries i àmplies. En general, és recomanable comptar amb punts de vista diferents, i això s'aconsegueix amb la participació d'experts externs.

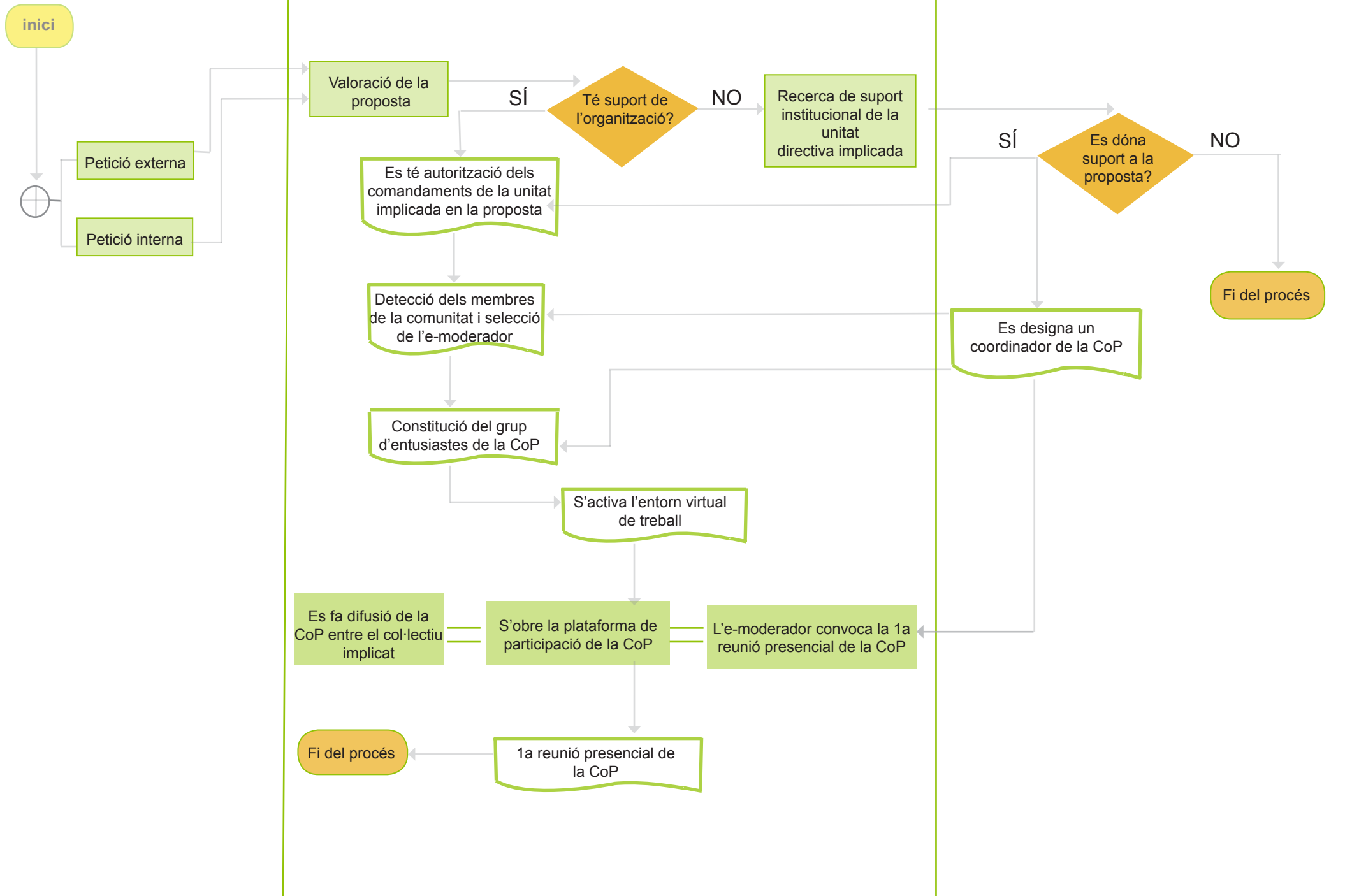
La diversitat de l'equip sovint va acompanyada de la necessitat d'assignar rols diferents als membres de la comunitat. Aquest serà un altre element aclaridor que ajudarà a una adequada dinamització i que hem de tenir present en la composició dels participants de la comunitat.

Posteriorment s'ha de crear l'espai virtual (dintre de la infraestructura tecnològica adient) en què es treballarà i que dependrà del tipus d'activitats de la comunitat. Segons les activitats, se seleccionaran eines diferents: fòrums de discussió, eines per compartir documents, wikis, calendaris, enquestes...

La fase de disseny de la comunitat no es pot considerar finalitzada fins al moment en què es convoca la primera reunió presencial de la CoP, on és imprescindible presentar els membres, explicar els objectius i el funcionament de la comunitat, mostrar l'espai virtual on es treballarà, etc. Hi ha d'haver un acord que determini que els objectius, els components i la dinàmica iniciada són coherents. Amb aquest primer consens es dona per finalitzat el procés de creació de la comunitat.

Procés de creació d'una comunitat de pràctica

Programa Compartim



Procés 2: Producció de coneixement

El coneixement que es gestiona en una CoP pot ser implícit o tàcit i explícit. El valor de moltes CoP solament existirà per a les persones que participen en les converses i, a més, no se'n podrà extreure gaire part de la producció de coneixement, que, en realitat, s'hi ha produït d'una forma tàcita.

Els experts en desenvolupament organitzatiu tradicionalment han donat més importància a la creació del coneixement tàcit, molt més cultural i implicat de valors, que al coneixement explícit, mitjançant publicacions, regles o procediments.

L'aprenentatge més cultural que alguns han anomenat de *doble bucle* (utilitzant la terminologia iniciada per Argirys) té molta rellevància, tant des del punt de vista motivacional com de creació de normes professionals profundes com també des d'un punt de vista més tècnic. No obstant això, normalment les organitzacions donen més importància a procedimentar el coneixement formal o de *bucle senzill*.

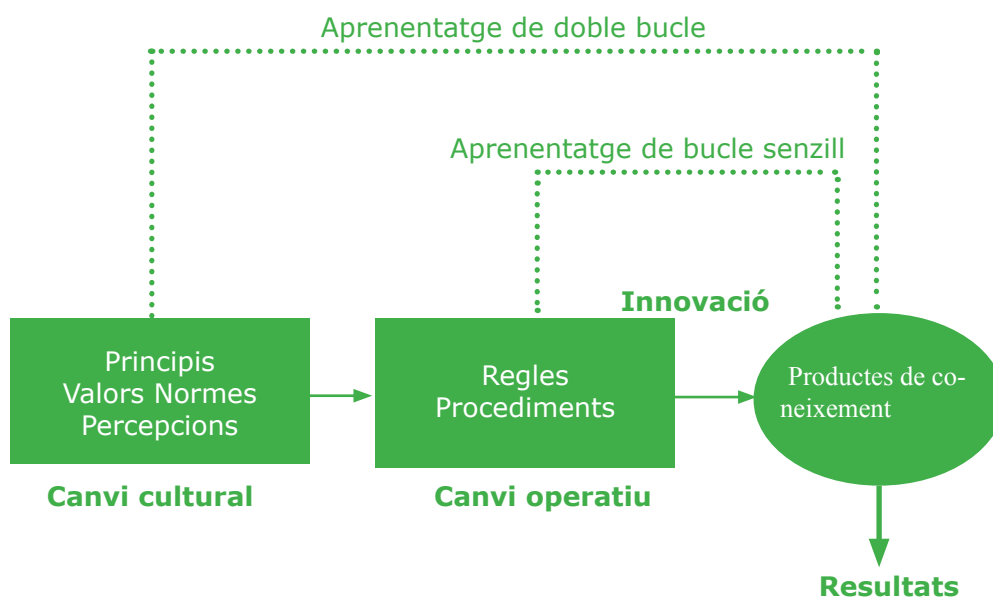


Figura 2. Basada en el llibre de Virginio Gallardo, *Liderazgo transformador*, 2009

Des del punt de vista de l'aprenentatge, hem de donar la mateixa importància a aquelles comunitats que produeixen un coneixement sofisticat i procedimentat que després es pot empaquetar com a aquelles on la codificació de l'aprenentatge no és tan sofisticada, però que poden estar treballant més aspectes relacionats amb el coneixement tàcit i el canvi cultural.

Tot i això, les comunitats que tenen un alt potencial de transferència de coneixement cap a l'organització són aquelles que més el sistematitzen. I en totes les comunitats s'incrementa el potencial d'aprenentatge en la mesura que aquest es codifica o s'intenta sistematitzar.

Per tant, l'objectiu de codificació de l'aprenentatge és tant per afavorir el propi aprenentatge com per afavorir-ne la transferència a tercers, si bé estrictament són dos objectius complementaris.

Així, un dels principals objectius de l'e-moderador és aconseguir la codificació de l'aprenentatge o fer-lo explícit.

L'e-moderador té dues eines per fer aquesta tasca: els fòrums virtuals i les reunions presencials. Des del punt de vista d'intercanvi de coneixement, totes dues eines són igualment importants. Des del punt de vista emocional, que és el que genera sentit de pertinença i incrementa la col·laboració, l'efectivitat i la supervivència de les comunitats, les reunions presencials són una eina fonamental.

La convocatòria de les reunions presencials ha de seguir un rigorós procés formal, com es pot apreciar a l'esquema del procés. Però l'organització de les reunions presencials ha de ser tan rigorosa com la convocatòria.

Les reunions són bàsiques per a la salut de la comunitat, i la seva organització ha de ser ben meditada i pactada: ha d'incloure l'ordre del dia i uns objectius molt clars que donin lloc a unes conclusions, que han de ser recollides en les plantilles publicades a la plataforma de treball.

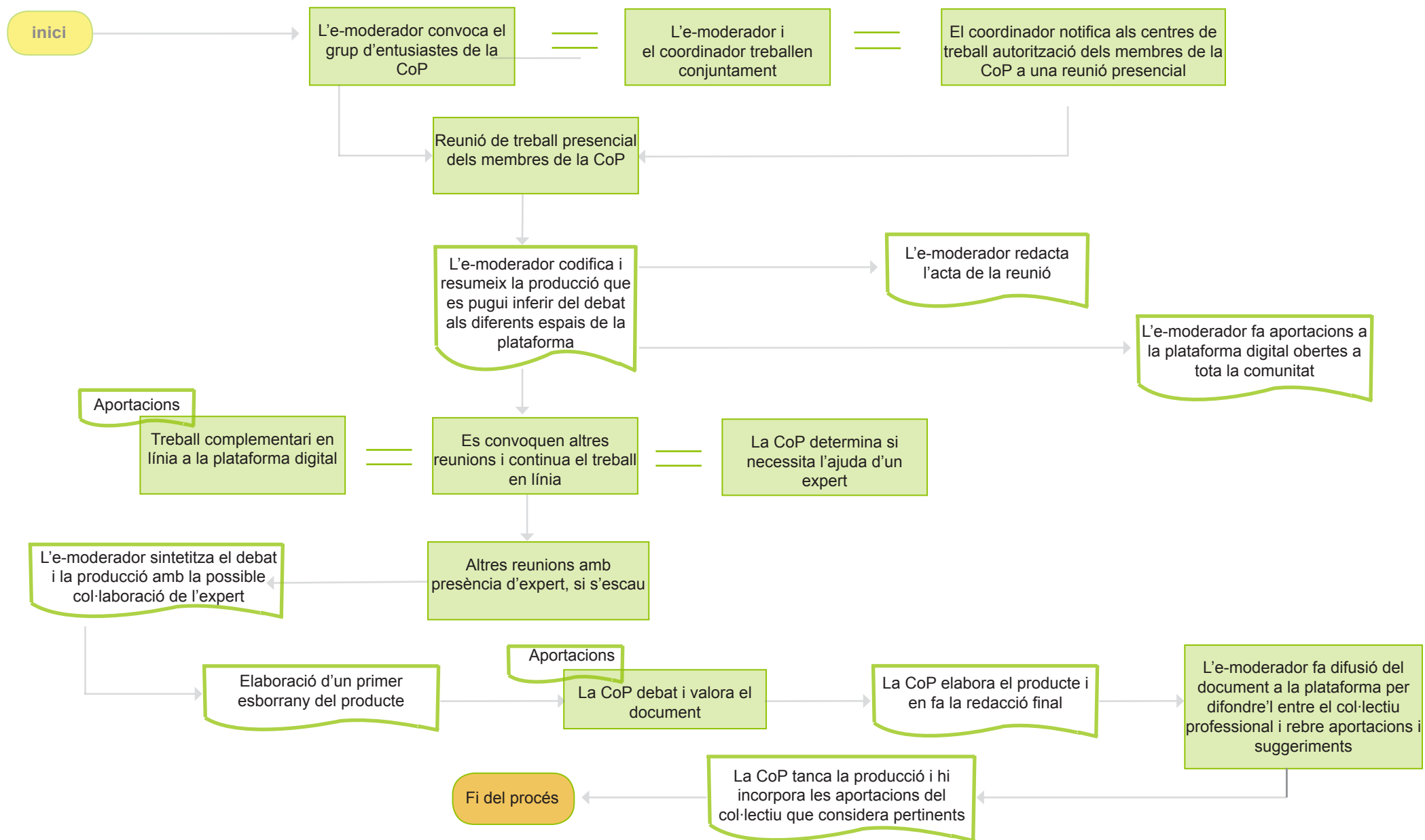
Les reunions presencials, més escasses en algunes organitzacions, s'anomenen *moments de la veritat*, ja que articulen la dinàmica i la implicació emocional real del grup. Cal aconseguir que els llaços emocionals converteixin el grup en equip de col·laboració. De vegades, ens centrem molt a establir les normes de la participació en l'entorn virtual i descuidem l'estructuració de les reunions presencials.

Per això, les reunions presencials, a més de servir per marcar les fites de coordinació i evolució de la comunitat, de vegades també serveixen per fer-hi aportacions extraordinàries en les quals es pot requerir la col·laboració d'un expert extern.

Es recomana que les comunitats produeixin documents parcials amb valor que es poden utilitzar com a esborrany, per integrar-los després en un document final complet. Com més aviat comenci la sistematització i la producció de coneixement amb documents parcials, més fàcil serà l'elaboració de documents complexos finals amb un alt valor per a l'organització. Un moment adequat per crear aquest tipus de documents parcials és durant els debats amb experts, ja que poden tenir valor per si mateixos.

Procés de producció de coneixement

Programa Compartim



Procés 3: Publicació d'un producte de coneixement

Una de les principals formes de transferència i consolidació del coneixement és mitjançant la creació dels productes de coneixement. Un producte de coneixement pot ser una llista, un esquema de treball per resoldre un problema, qualsevol esquema conceptual o *Job Aid* que permeti la resolució de problemes o proporcioni guies de treball.

La comunicació d'aquests productes pot ser senzilla o complexa, pot afectar el que es fa en procediments de treball establerts o no establerts o la manera com es fa en relació amb competències, actituds o comportaments de les persones.

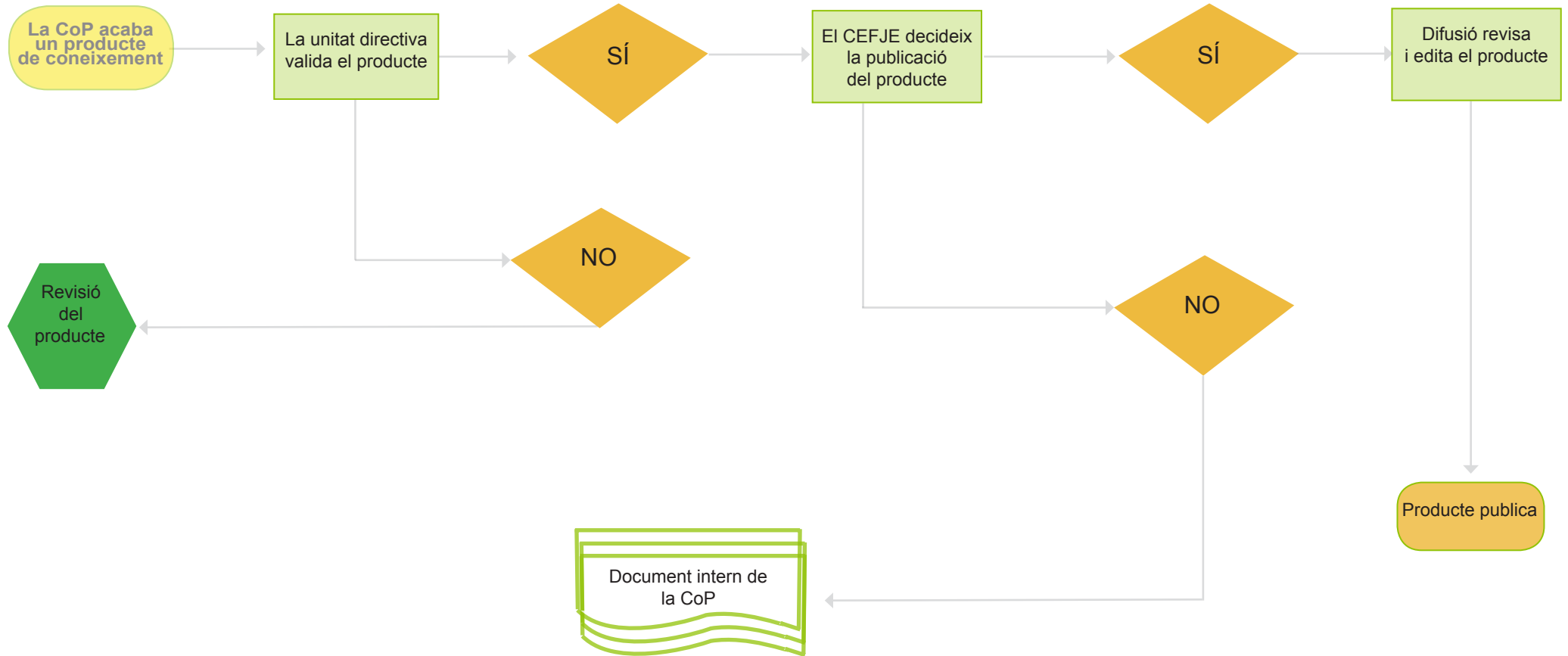
Quan preveiem que el producte de coneixement pot afectar formes de treballar implantades i que, a més, pot tenir un impacte organitzatiu, es recomana, abans de fer-ne difusió, consultar el coordinador que la unitat directiva hagi designat per a la comunitat (vegeu procés 1).

Si la unitat directiva valida el producte, els responsables del programa poden decidir de publicar-lo. En aquest cas, es revisa el producte i es validen els aspectes formals i de contingut per assegurar-ne la qualitat i s'edita i es publica el producte de coneixement. Posteriorment, se'n fa la difusió i distribució interna i externa pertinent.

Un dels objectius de les comunitats és la creació de documents o productes de coneixement, i per això és necessari que en el procés 2 les tasques i els objectius estiguin orientats a aquesta producció. Tan útil pot ser un esquema que càpiga en un full com una publicació en format de llibre; la utilitat es mesura en termes d'impacte organitzatiu i de millora del servei que genera el producte.

Procés de publicació d'un producte de coneixement

Programa Compartim



2. Accions per posar en marxa i mantenir comunitats de pràctica

En el context socioeconòmic actual està demostrada la importància de la intel·ligència col·lectiva i l'aprenentatge continu. L'aprenentatge organitzatiu és un gran avantatge davant la incertesa i els canvis: aprendre més ràpid que els nostres competidors, resoldre situacions complicades de forma col·lectiva, treballar més eficientment i avançar més ràpid pot ser l'únic avantatge competitiu.

Per això una comunitat col·laborativa pot ser una bona resposta per a treballs en condicions d'incertesa, ja que és un procés de presa de decisió col·lectiva que minimitza el risc de l'error i fa que els membres que la integren aportin valor.

Les comunitats de pràctica són un espai molt adequat perquè l'aprenentatge es desenvolupi amb rapidesa i s'aprofitin al màxim les bondats de la intel·ligència col·lectiva.

Però, perquè les CoP funcionin i es pugui extreure el màxim rendiment d'aquests espais, és prioritari treballar una estratègia abans d'implantar-les, tenint en compte els diferents elements que hi intervindran abans, durant i després del cicle de vida de la CoP i que n'afectaran els resultats.

A continuació detallem les 16 accions per implantar una CoP en les seves diferents fases:

A. Preparació

- Anàlisi de la cultura organitzativa i identificació de les pràctiques crítiques
- Definir i consensuar objectius
- Anàlisi DAFO

B. Disseny i construcció

- Implicació dels diferents actors
- Organització de la gestió interna
- Arquitectura tecnològica
- Incentius

C. Consolidació

D. Millora permanent

A. Preparació



Aquesta fase és de vital importància ja que determinarà l'èxit de la CoP. Una bona anàlisi prèvia ens pot portar a recollir els resultats esperats o a perdre temps, energia i recursos si no es fa correctament.

En aquesta fase es duen a terme activitats enfocades a l'anàlisi del context. Els resultats ens ajudaran a reflexionar sobre la idoneïtat i la utilitat de la comunitat o bé a descartar-ne la idea abans que sigui massa tard.

Podem dividir aquesta fase en tres subfases: identificació de pràctiques crítiques; definició, consens i alineació dels objectius, i anàlisi DAFO.

Anàlisi de la cultura organitzativa i identificació de les pràctiques crítiques

1. Buscar indicis que facin pensar que hi ha una cultura d'intercanvi i col·laboració en l'organització

Nombrosos estudis demostren que les persones som proclius a col·laborar, sempre que hi hagi reciprocitat; no ens agrada quedar com a ingenus: la reciprocitat és la base de la confiança.

El coneixement resideix en les persones, no en les organitzacions; per tant, necessitem persones que cooperin i comparteixin aquest coneixement sobre una base de confiança i reciprocitat.

¿Està preparada la nostra organització perquè es produeixi aquest intercanvi a l'inici, però, sobretot, perquè continuï al llarg del cicle de vida d'una CoP sobre aquesta base de reciprocitat?

¿Com sabem si la nostra organització està prou madura perquè una CoP funcioni?

La maduresa d'una organització està determinada per la maduresa de les persones que la integren i per la seva cultura organitzativa.

No és fàcil fer una valoració quantitativa prèvia, ja que existeixen poques eines de mesura. Una d'aquestes vies de mesura que ens pot ajudar a avaluar la cultura organitzativa és el qüestionari Model de cultura dels quatre factors adaptatiu d'Humannova.

Aquest model es basa en aquests quatre factors:

Factor 1: orientació a resultats

Les organitzacions madures i amb una cultura innovadora potencien la consecució de resultats i, per tant, la claredat d'objectius, el reconeixement i la recompensa de l'acompliment, i el nivell d'exigència i eficiència són elements que determinen la consecució de resultats.

Factor 2: orientació a les persones

Són organitzacions molt conscients que el seu valor diferencial són les persones, per la qual cosa prioritzen una cultura de col·laboració i de respecte i potencien el desenvolupament professional dels seus membres.

Factor 3: adaptació a l'entorn

Són cultures obertes, orientades al client/mercat, innovadores i obertes a l'aprenentatge, amb iniciativa estratègica i col·laboració, disposades a establir acords amb altres organitzacions.

Factor 4: adaptació interna

Internament són organitzacions que cuiden l'autonomia i apoderen els seus col·laboradors, potencien un estil de comunicació interna transparent i obert. Per a aquestes organitzacions la jerarquia no implica distància, i valoren el sentiment de pertinença que implica i compromet els col·laboradors.

Analitzar la nostra organització respecte a aquests quatre factors ens donarà un termòmetre de maduresa de la seva cultura i preparació per posar en marxa amb èxit comunitats col·laboratives.

Amb tota la informació disponible es pren la decisió de posar en marxa o no el sistema de comunitats.

Factor 1 Orientació a resultats

- 1.1 Eficiència i exigència d'estàndards
- 1.2 Reconeixement i recompensa
- 1.3 Claredat d'objectius
- 1.4 Informació resultats entorn

Factor 3 Adaptació a l'entorn

- 3.1 Productes i serveis
- 3.2 Innovació i aprenentatge
- 3.3 Iniciativa estratègica
- 3.4 Col·laboració amb altres organitzacions

Factor 2 Orientació a persones

- 2.1 Desenvolupament i professionalitat
- 2.2 Afiliació i respecte
- 2.3 Identitat i lleialtat
- 2.4 Col·laboració i equip

Factor 4 Adaptació interna

- 4.1 Rol jeràrquic
- 4.2 Control i risc
- 4.3 Autonomia i apoderament
- 4.4 Descentralització

2. Identificar problemes reals de les persones que treballen, identificar pràctiques crítiques, identificar els grups dinàmics com a primer col·lectiu

Les persones tenim una tendència natural a formar comunitats. Generalment, les comunitats es creen de forma natural i espontània. En moltes organitzacions hi ha comunitats creades que la direcció ni tan sols sap que existeixen. Les comunitats evolucionen en la mesura que els seus components les troben útils per compartir coneixements, resoldre situacions i fer la feina d'una manera més eficient. Les persones que tenen com a referent un mateix objectiu es relacionen per donar-se suport mútuament.

Com dèiem, moltes comunitats de pràctica es creen de manera espontània: grups de persones que interactuen al voltant d'una pràctica i intercanvien informació i coneixement d'una forma natural. Les organitzacions han d'aprofitar aquest comportament i identificar possibles comunitats de pràctica per potenciar-les.

Podem observar dos senyals:

- Hi ha una pràctica acotada, un problema real i definit.
- Hi ha un grup de persones que periòdicament intercanvien informació i coneixement al voltant d'aquesta pràctica.

Per aconseguir un sistema eficient de CoP, hem d'aprofitar, en la mesura que sigui possible, l'energia d'aquest tipus de comunitats que ja existeixen informalment per oficialitzar-les i dotar-les d'eines de suport. Aquests grups dinàmics molt probablement funcionaran amb èxit i serviran per donar exemple i motivar altres comunitats. Una bona estratègia seria iniciar la implantació amb aquests grups dinàmics que ens assegurin l'èxit i serveixen de model per a altres CoP.

Definir i consensuar objectius

3. Consensuar els objectius i els resultats que cal assolir

Com en tot treball en equip, els objectius han d'estar clarament definits i compartits per tots els integrants. I els indicadors quantitius i qualitius són tan importants com els objectius, ja que ens permetran avaluar si estem aconseguint els objectius marcats. En les etapes prèvies a l'inici de la implantació d'una CoP, aquests aspectes han de quedar ben definits. Com a equip hem de saber on volem arribar i com sabrem que hi hem arribat.

Establir uns objectius per a la comunitat també significa focalitzar l'àrea de treball de la CoP, tot definint la temàtica de què tractarà. És important analitzar i identificar quines àrees de coneixement són importants per

al col·lectiu i acotar-les. Durant aquesta anàlisi convé tenir en compte les motivacions individuals dels integrants i que estiguin alineades amb els objectius principals; si no, no comptarem amb la seva participació proactiva.

Per tal que les CoP siguin sostenibles a mitjà i llarg termini i perquè es mantingui la motivació del col·lectiu, s'ha de detectar un retorn de la inversió, tant per part de l'organització com de les persones que hi participen. Per això en aquesta fase és important definir els indicadors de mesura que obtindrem com a benefici de la inversió feta a la CoP i, evidentment, els indicadors no han de ser únicament econòmics.

4. Assegurar i garantir l'alineació dels objectius de les CoP amb els objectius institucionals

Les CoP no són espais aïllats i independents dintre d'una organització, sinó que són espais de persones contínuament interrelacionades entre si i amb la resta de l'organització. Els objectius de cada CoP tampoc no són objectius independents i separats dels objectius organitzacionals, sinó que s'han d'integrar com un tot i s'han d'alinejar amb els objectius institucionals, segurament de caire més estratègic. L'organització avança cap a un objectiu comú i col·lectiu.

Els diferents objectius que poden tenir les CoP dintre d'una organització no es poden definir ni mesurar si prèviament no s'han definit dins del marc estratègic de l'organització i estan aprovats i adaptats per la direcció.

Anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats)

5. Analitzar la relació risc/opportunitat

Per molt que haguem seguit les accions prèvies de preparació per assegurar el bon funcionament de la CoP, poden sorgir riscos imprevistos durant el llançament de la CoP.

Com a última acció de la fase de preparació de la implantació de les CoP, i abans del llançament, convé fer una anàlisi dels riscos que comporta i detectar les amenaces per poder neutralitzar-les al màxim possible i assegurar-nos l'èxit en l'assoliment d'objectius.

Riscos com la falta de participació, la falta de patrocinador, càrregues de treball en el dia a dia dels membres de la comunitat, relacions personals complicades, relacions amb l'organització complicades... són habituals en el funcionament de les CoP.

D'altra banda, l'anàlisi DAFO pot ser una bona ocasió per detectar oportunitats que no havíem previst.

La tècnica DAFO ens ajuda a identificar els punts forts i les àrees de millora en relació amb les amenaces i oportunitats de la comunitat de pràctica en el moment del llançament.

B. Disseny i construcció



Un cop realitzada l'anàlisi i la preparació de la implantació de les CoP, entrem en la fase de disseny i construcció dels aspectes importants a tenir en compte en l'àmbit de l'organització interna de les comunitats, per al seu adequat funcionament.

En aquesta fase veurem com s'organitzen les CoP i com s'impliquen les persones que hi intervindran, l'arquitectura tecnològica i la política d'incentius.

Implicació dels diferents actors

6. Suport al compliment dels objectius de la demanda

Com hem comentat a les accions anteriors, els objectius de la comunitat han d'estar alineats i aprovats per l'organització per tal de caminar plegats cap als mateixos objectius. Un cop posada en marxa la CoP, també és molt important que trobi el suport necessari de l'organització per assolir aquests objectius mútuament pactats. Hem de comptar amb el suport de la unitat directiva per treballar en un sistema de comunitats.

El suport hauria de venir de dues vies: un patrocini intern dins de l'organització i el suport de la mateixa organització a través d'un grup de treball.

A totes les organitzacions hi ha persones que, bé per la seva posició jeràrquica, bé pels seus coneixements, competències, etc., exerceixen influència a la resta de l'organització, formalment o informalment. Aquestes figures són determinants en els projectes de canvi, ja que poden accelerar la implicació de la resta de l'organització. Estem parlant dels patrocinadors, persones amb influència que poden funcionar com a palanca de canvi. Cada CoP ha de tenir un patrocinador que li donarà el suport necessari per acomplir els objectius. És convenient identificar el patrocinador més adequat per a cada CoP i implicar-lo en la participació.

D'altra banda, es necessita el suport de l'organització. Per vehicular aquest suport, el més idoni és formar un comitè o un grup de treball encarregat de donar suport al sistema de comunitats de pràctica. Seria una comunitat amb

l'objectiu de donar suport a les comunitats de pràctica, que aportaria una visió global del sistema i s'encarregaria de garantir-ne el bon funcionament:

- Buscar sinèrgies entre comunitats.
- Punt de suport, aclariment de dubtes, conflictes.
- Assegurar que cada CoP té les persones adequades.
- Donar suport en el disseny de les CoP.
- Buscar recursos per a les CoP.

En definitiva, vetllar pel bon funcionament del sistema de comunitats.

7. Reunir-se amb el grup professional ampli per planificar el llançament de la CoP

Tota CoP ha de tenir un grup de treball, un comitè que sigui el seu impulsor. Les persones que integren aquest grup hauran de tenir uns determinats rols complementaris i seran els que motivaran la participació de la resta de membres de la comunitat.

Aquest comitè s'haurà de seleccionar amb molta cura, ja que portarà el pes de la CoP i, en bona part, en dependrà l'èxit de la dinàmica.

Els integrants d'aquest comitè hauran de ser persones molt motivades per la tasca a desenvolupar, compromeses, a la vegada que referents en el coneixement de la temàtica de la CoP, representatives dels interessos del col·lectiu i amb el suficient temps disponible per dedicar-s'hi.

Un cop seleccionats els membres del comitè, és el moment de començar a planificar el llançament de la CoP amb tot el grup de treball a través d'un pla de treball amb cronograma que tingui en compte les diferents tasques a realitzar en relació amb la gestió de la CoP (vegeu següent acció).

Com ja hem esmentat, en qualsevol comunitat virtual és important que hi hagi moments de presencialitat, que les persones que la integren es coneguin personalment i posin cara i veu als comentaris que normalment llegeixen a la comunitat en línia.

Aquestes primeres reunions d'organització i llançament de la CoP funcionen millor presencialment i s'haurien de repetir amb certa freqüència per avaluar el desenvolupament i la consolidació de la CoP.

Organització de la gestió interna

8. Plantejar un model simple de tasques clau, rols i responsabilitats (modulable i escalable) i delimitar les responsabilitats de cada participant de la CoP

Una comunitat de pràctica és un grup de persones que necessiten certa organització, com qualsevol equip de treball, per aconseguir uns objectius, tot i que es respecti l'esperit de compartir lliurement.

Per a això, a la fase de disseny s'han de determinar alguns procediments i també protocols i normes d'actuació, funcions, repartiment de tasques, determinació de les hores de dedicació de cada membre; és a dir, cal dissenyar un model d'organització i gestió de la comunitat de pràctica.

Aquests tipus de comunitats col·laboratives són vives i dinàmiques, poden anar canviant en funció de les dinàmiques de les persones que les integren; per això, tot i que estem parlant de la creació d'un model d'organització, aquest ha de ser flexible i simple, en el sentit que s'ha d'adaptar a la dinàmica de la comunitat i facilitar el treball col·laboratiu, no ser massa feixuc ni carregós.

Al punt 7 s'ha comentat la necessitat de crear un comitè o grup de treball de la CoP. Els membres d'aquest comitè s'han de repartir les principals responsabilitats. Els rols també poden canviar en funció de les comunitats, però a continuació descriurem els rols o les funcions estàndards que es troben en aquests tipus de comunitats:

El líder de la comunitat, **l'e-moderador**, és el facilitador de la comunitat, és qui aguanta el pes de la construcció de coneixements i de mantenir viva la interacció. Com el seu nom indica, és qui modera la comunitat, centrant la conversa. És el responsable de la dinamització, facilita la participació de totes les persones, dóna suport als membres de la CoP i els dirigeix cap als objectius. Si hi ha conflictes o comportaments inadequats, és el responsable de la seva gestió.

El coordinador és l'enllaç entre la CoP i l'organització, és la persona que fa de pont entre l'estructura organitzativa i les comunitats. De forma periòdica es reuneix amb la direcció per validar la feina que s'està duent a terme i, eventualment, assenyala els espais on el treball de les comunitats pot ser més útil per a l'organització. És el garant de l'alineació dels objectius de la CoP i l'organització. La figura del coordinador normalment coincideix amb la figura del patrocinador que comentàvem en apartats anteriors.

En ocasions, es vincula a les CoP estructures que puguin injectar informació i coneixement. En aquestes situacions apareix la figura de **l'expert**: una persona que no forma part de la comunitat directament, sinó que és un convidat per resoldre els dubtes tècnics o necessitats metodològiques puntuals que es puguin anar presentant durant el període de treball. En general, solen procedir de la universitat o bé d'altres organitzacions que ja hagin fet recorreguts similars en l'àrea de treball que desenvolupen.

Administrador de sistemes és el rol que garanteix el funcionament de les eines tecnològiques que donen suport al treball en equip i resol les incidències tècniques. Aquest rol, preferiblement l'ha de desenvolupar

alguna persona vinculada a l'àrea tecnològica de l'organització, àrea que també ha d'estar implicada en el sistema de comunitats.

Administrador de continguts és la persona que aporta i gestiona els continguts de la comunitat, garantint la idoneïtat i qualitat dels continguts aportats per altres membres. Fa també la tasca de curador de continguts.

Aquests són els rols principals, tot i que hi ha més funcions i rols, que, depenent del tipus de comunitat i del nombre d'integrants del comitè, poden estar més o menys repartits o coincidir en les mateixes persones.

Arquitectura tecnològica

9. Introduir tecnologia segons la demanda i d'acord amb les necessitats reals

Les CoP eficients depenen de les tecnologies socials; el fet que aquestes tecnologies siguin les adequades pot millorar les pràctiques de col·laboració. De vegades són necessàries múltiples plataformes, sistemes i aplicacions que milloren la pràctica col·laborativa.

En el moment d'escollir la tecnologia més adequada, s'ha de tenir en compte que mai no s'adoptaran tecnologies que dificultin la productivitat de l'usuari i que les interaccions entre persones s'han de produir amb un mínim cost per a l'usuari (en termes d'esforç addicional). De fet, cada CoP pot tenir unes necessitats diferents, i les eines adoptades han de donar solució únicament a aquestes necessitats i han de ser prou escalables per ampliar-les en la mesura que varien aquestes necessitats.

Una plataforma col·laborativa útil ha de ser amable per a l'usuari, intuïtiva, versàtil, que s'adapti als processos de la CoP i les seves necessitats.

Una plataforma col·laborativa útil ha d'oferir un ventall ampli d'utilitats:

- Emmagatzematge i intercanvi d'arxius
- Gestió i creació de continguts
- Gestió de contactes
- Comunicació i missatgeria instantània
- Creació d'activitats i gestió de projectes/taques
- Creació i gestió de plantilles
- Creació de grups i subcomunitats
- Reunions i conferències en línia
- Gestió d'esdeveniments
- Connexió amb xarxes socials
- Monitoratge de l'activitat de la comunitat

Incentius

10. Política d'incentius

Una de les barreres principals al desenvolupament de les CoP és la manca de participació d'alguns membres.

Per incentivar aquesta participació poden haver-hi diferents elements motivadors que impulsin a participar de forma activa en una comunitat. Està clar que hi ha diferències, ja que cada persona és un món i les seves motivacions poden ser diferents. Aquestes motivacions també van variant al llarg del cicle de vida de la comunitat i de les situacions personals.

Si s'associa una política d'incentius a la CoP, s'ha d'establir des del començament. La política d'incentius no ha de ser necessàriament econòmica; també pot comportar altres aspectes com el desenvolupament professional i personal, el reconeixement, la qualitat i millora contínua, les relacions interpersonals, l'orientació a l'assoliment i als resultats, la necessitat de notorietat i estatus, la millora del contingut del lloc de treball (tasques rutinàries i monòtones)... Tots aquests elements motivadors solen ser molt més poderosos que els estrictament monetaris.

Es pot planificar una política d'incentius econòmics principalment per a aquells rols dins del comitè de la CoP que inverteixen més temps i dedicació. En comunitats més madures fins i tot poden tenir una part d'incentiu variable vinculat a la consecució dels objectius.

11. Planificar la política de difusió interna i externa

Una vegada dissenyada l'estratègia i l'organització de la CoP i just abans del seu llançament, necessitem un bon pla de comunicació per informar dels seus objectius, temàtica, components i funcionament.

Aquest pla de comunicació ha d'anar dirigit a diferents agents:

Participants de la CoP: se'ls ha d'informar amb detall de les característiques de la comunitat, de la data de la posada en marxa, què s'espera d'ells, procediments, normes, rols, tasques... La comunicació és molt important tant a l'inici com durant el projecte per aconseguir eficiència i mantenir la motivació i la participació.

Organització: És important mantenir informades diferents persones de l'organització, la direcció i l'equip del projecte general del sistema de CoP per aconseguir el suport necessari en les diferents fases i fer un seguiment de l'alineació dels objectius de la CoP amb els de l'organització.

Agents externs: hem de determinar quins agents externs poden ser crítics per al bon funcionament de la CoP i incloure'ls en el pla de comunicació. L'objectiu d'aquestes comunicacions sol ser generar visibilitat i intercanvi de coneixement.

Aquesta política de difusió ha d'estar planificada perquè funcioni de manera regular i es dissemini la informació tant internament com externament, quan sigui oportú.

C. Consolidació



12. Garantir l'eficiència en el treball presencial

La dinamització d'una comunitat és un dels aspectes més complicats i alhora més importants per tal de potenciar la participació dels membres. Les reunions presencials són un factor determinant per potenciar la participació per diversos motius.

- El contacte cara a cara facilita la comunicació, les converses són més fluides i més properes.
- Aquesta interactuació en persona potencia la confiança mútua, la implicació i el sentiment de pertinença.
- A les reunions estem concentrats en el projecte i no dispersos entre les diferents tasques del dia a dia.
- Ens injecten motivació addicional en el projecte.
- En definitiva, les interaccions personals poden millorar significativament el rendiment de les comunitats basades en xarxa.

No obstant això, per tal de beneficiar-nos de les seves bondats, no podem abusar de reunions presencials i aquestes han de ser molt efectives. En

aquest sentit, s'han de respectar les claus d'una bona gestió de reunions:

- Puntualitat: cal ser respectuosos amb el temps dels altres.
- Respecte a l'agenda de la reunió.
- Preparació prèvia: aconseguim més eficiència si els participants porten la reunió mínimament preparada.
- Freqüència i durada de les reunions adequada: cal ser respectuosos amb les càrregues de treball.
- Tractament de temes d'interès per als participants: és un espai de motivació i, per tant, els temes han de ser interessants i útils.
- Espais informals de socialització: s'ha de programar a l'agenda un espai per a les converses informals i les relacions amb altres participants, ja que són espais de trobada per fomentar les relacions interpersonals amb els altres membres.
- Facilitat per als desplaçaments i mobilitat: s'ha de tenir cura que el lloc físic de la reunió sigui còmode i accessible perquè s'hi desplacin els participants.
- Tancament de la reunió amb conclusions i propers passos.

Qui ha d'assistir a aquestes reunions?

Tots els integrants de la comunitat han de tenir la possibilitat de trobar-se presencialment per al llançament de la CoP. Durant aquest període és aconsellable reunir-se amb certa freqüència per:

- Presentar la comunitat: temes, conceptes, objectius, procediments...
- Conèixer els altres membres.
- Formar-los en l'ús de la plataforma tecnològica.

Un cop passat aquest període, cal reunir-se, com a mínim, un cop l'any al llarg del cicle de vida de la CoP.

El nucli dur, el comitè de la comunitat, s'ha de reunir amb certa freqüència, segons les disponibilitats i càrregues de treball: la freqüència idònia, la marca la dinàmica de cada CoP.

13. Dissenyar estratègies per posar el coneixement en circulació

El coneixement de més vàlua dins d'una organització es troba a les ments de la seva gent i no als arxius.

A les organitzacions hi ha dos tipus de coneixement: l'explícit i el tàcit. El coneixement explícit és objectiu i se sol trobar fàcilment dins d'una

organització en els seus documents escrits, presentacions, bases de dades i documentació formal i oficial.

No obstant això, al voltant d'un 70 % del coneixement organitzacional és tàcit, és un coneixement difícil de transmetre perquè és subjectiu, inclou les intuïcions, les percepcions, els valors, les creences dels col·laboradors. Té un pes molt important en els resultats de l'organització perquè conforma **el com i el perquè actuem**.

Captar el coneixement tàcit dins d'una organització i traduir-lo d'una forma objectiva és un repte. Les CoP poden ser una excel·lent oportunitat per captar els dos tipus de coneixement.

Gràcies a la intel·ligència col·lectiva, en una CoP es pot compartir informació, però encara és més interessant compartir coneixement i crear-ne de nou conjuntament. La diferència radica en el fet que, quan compartim informació, aquesta no és pròpia; quan compartim coneixement, el que aportem sí que és propi perquè hem interpretat la informació. El següent pas ja és construir coneixement nou conjuntament amb la comunitat.

L'estratègia de disseny de la comunitat ha d'anar enfocada a aconseguir que es generi aquest coneixement i que circuli entre els seus membres per tal que, al seu torn, generi més coneixement. En la base d'aquesta estratègia, hi ha d'haver la col·laboració i la confiança.

En el procés de producció de coneixement (vegeu l'apartat Procés de producció de coneixement) la CoP elabora el producte acabat (coneixement) i l'e-moderador és l'encarregat de fer-ne difusió entre el col·lectiu professional.

14. Mètriques. Indicadors de retorn sistemàtic

En apartats anteriors assenyalàvem que, juntament amb l'establiment d'objectius per a la comunitat, s'han de definir els indicadors que ens permetran avaluar-ne l'assoliment.

El disseny d'indicadors no és una tasca fàcil ja que també cal incloure-hi objectius qualitatius difícils de mesurar. Els beneficis no quantificats que comporta treballar amb un sistema de comunitats també s'haurien de poder mesurar, si més no, per demostrar a l'organització el retorn quantitatiu i qualitatiu de la inversió i el seu impacte.

D'altra banda, un bon sistema de mètriques ens ha de permetre conèixer com està progressant la comunitat, identificar desviaments amb antelació i fer les correccions pertinents, detectar possibles problemes i millorar contínuament.

No obstant això, el sistema de mètriques ha de ser l'adequat, és a dir, no hem de sobrecarregar el sistema amb mesures que no aporten res, i que, tot el contrari, dificulten la tasca i són més aviat càrregues burocràtiques.

Cada comunitat ha de dissenyar el seu sistema de mètriques a mida d'acord amb els objectius que tingui, tot i que, de manera general els indicadors més útils estan directament o indirectament relacionats amb:

Activitat: nivell de participació dels membres de la comunitat, nombre de documents i enllaços compartits, intensitat de relacions i de comunicació entre participants, nombre d'idees o iniciatives que progressen, etc.

Qualitat: qualitat i idoneïtat dels continguts aportats.

La capacitat de poder mesurar **l'impacte** és molt important; és a dir, cal poder saber el valor afegit que genera l'activitat de la comunitat, tant a nivell organitzatiu com a nivell individual.

Per sort, la gran majoria de plataformes col·laboratives tenen incorporats sistemes automàtics per mesurar alguns dels indicadors comentats, que hem d'aprofitar.

D'altra banda, els indicadors qualitatius són més complexos de mesurar de manera automàtica i hem de recórrer a tècniques més personalitzades: entrevistes, reunió de grup (*focus group*), enquestes qualitatives, etc.

Al capítol 6, que tracta sobre les mètriques, s'analitzen més detalladament els indicadors i les mètriques que s'han utilitzat per avaluar les CoP del programa Compartim.

D. Millora permanent



15. Considerar nous reptes per a les CoP

Les CoP són organitzacions vives, dinàmiques, que aprenen i que tenen un cicle de vida determinat. Les CoP neixen, s'organitzen, maduren i moren. Aquest cicle de vida en algunes CoP és més llarg que en d'altres, i el recorregut que tenen pot ser molt divers. Hi ha CoP que deixen de funcionar perquè la seva manera de treballar i produir coneixement s'integra dins del funcionament de l'organització, mentre que altres CoP, un cop assolits els objectius pels quals es van crear, deixen d'existir.

El disseny d'inici de la CoP ha de ser un disseny flexible que permeti adaptar-se als canvis en funció del grau de maduresa, maduresa entesa com a aprenentatge col·laboratiu (CoP que han evolucionat de la interacció a la col·laboració per arribar finalment a la cooperació).

Es pot dir que una CoP és madura quan hi ha respecte i interès entre els membres, hi ha intercanvi d'informació que deriva cap a intercanvi de coneixement, hi ha intercanvi de recursos i els membres comparteixen una visió de futur comuna i/o un projecte de futur comú.

En aquests casos de CoP madures val la pena aprofitar el seu aprenentatge col·laboratiu i experiència per reenfocar els objectius i buscar nous reptes.

16. Protocol·litzar el procés i la disseminació

Un cop finalitzat el procés de preparació, disseny i llançament de les CoP, i quan algunes de les comunitats porten un temps de rodatge, ja som capaços de detectar les millors pràctiques. Hem observat els elements que funcionen i els que no, i tenim experiència per començar a redactar processos i protocols d'actuació.

ca
pítol



**Eines i
habilitats per a
e-moderadors
apreciatius**

En aquest capítol presentem un marc general i propostes metodològiques concretes per optimitzar el treball dels e-moderadors com a facilitadors de la col·laboració. Aquestes propostes s'emmarquen en una perspectiva de la intervenció en les organitzacions en què conflueixen diferents aportacions sobre dinamització en grups humans, focalitzades en la identificació i el desenvolupament de les fortaleses i la confiança en el saber fer de les persones. Totes tenen un aire de família apreciatiu que s'ha anat desenvolupant gràcies a les aportacions de la psicologia positiva i dintre de l'àmbit organitzacional amb les indagacions apreciatives.

La posada en marxa de les CoP a les organitzacions suposa un pas endavant en la implantació de la cultura col·laborativa dins l'organització i un banc de proves de les tècniques i dispositius que la fan possible i la milloren.

Com veurem, els diàlegs apreciatius (en un ampli sentit del terme) i les tècniques i tecnologies de gestió de la conversa a les comunitats de pràctica fan possible que les individualitats s'integrin en una simfonia de veus subtilment orquestrades per la figura de l'e-moderador. La clau apreciativa ja és present d'una manera natural en la dinàmica col·laborativa de les comunitats de pràctica, però cal ser conscient de les seves característiques per poder-la amplificar i implementar d'una manera planificada.

En aquest capítol explicarem en què consisteix la clau apreciativa que optimitza els processos col·laboratius i veurem algunes de les tècniques i habilitats dels e-moderadors que ho fan possible: una dinàmica apreciativa necessita d'un agent catalitzador (l'e-moderador) amb un estil de lideratge que, com en la història dels camells¹, en la qual el savi hi afegeix provisionalment el seu propi camell; en aquest cas correspondria a una manera particular de gestionar la conversa per donar protagonisme a les diferents veus, punts de vista i experiències de cadascú i crear junts un tot diferent on tothom hagi aportat quelcom propi, una suma diferent de la suma de les parts, a partir de la qual cadascú se sentirà reconegut en les seves aportacions en el conjunt.

Reconeixement i aportació del saber fer, de l'habilitat de cada professional. Tanmateix, aquest coneixement particular no seria suficient per aconseguir el virtuosisme de la fina articulació d'una intel·ligència col·lectiva fruit de les aportacions ordenades dels individus en aquesta obra orquestrada per l'e-moderador. Com un director d'orquestra, l'e-moderador apreciatiu ressalta les qualitats i sonoritats de tots els membres actius de la comunitat.

¹Hi havia una vegada un príncep molt ric que tenia 39 camells i quatre fills i havia ordenat que, quan es morís, els seus fills es repartissin els 39 camells. Els àrabs són famosos per la seva habilitat mental i perquè són bons mercaders, així que va decidir deixar un petit problema per resoldre. Els 39 camells s'havien de repartir de la manera següent: al primogènit li'n corresponien la meitat; al segon fill, una quarta part; al tercer, una vuitena part, i al més petit, una desena part. Quan el príncep va morir, els fills discutien com s'havien de repartir els camells per respectar les indicacions del seu pare. Mentre estaven embrancats buscant la solució més adequada, va passar per allí un savi i els va proposar afegir el seu camell als 39 i fer el repartiment tal com havia disposat el príncep. D'aquesta manera, el primogènit va rebre 20 camells; el segon fill, 10; el tercer, 5, i el quart, 4. Un cop repartits, el savi va recuperar el seu camell i va continuar el camí.

L'estil apreciatiu i la cultura de la col·laboració van de la mà. Els diàlegs apreciatius estructuren la conversa en la comunitat de manera que es puguin articular les veus particulars en un efecte de conjunt en què tots se sentin protagonistes en la construcció d'un futur compartit. Però l'estil apreciatiu també requereix d'una *tekné*, el conjunt d'habilitats que més convé al context de la conversa en les comunitats de pràctica.

1. Caracterització del desbordament conversacional de les comunitats de pràctica

Les comunitats de pràctica són centres d'*alta energia* on es genera i transfereix coneixement de manera més eficient i econòmica perquè els seus membres s'identifiquen amb els mateixos problemes i tots tenen la mateixa competència per solucionar-los.

En una CoP es viu la pràctica compartida d'una manera passional. Les persones més actives són anomenades entusiastes. Aquest corrent d'energia se sustenta en la connexió i el reconeixement mutu de les capacitats professionals i la voluntat de millora entre els seus membres.

Des d'aquest enfocament podem considerar la comunitat de pràctica com un entorn de treball basat en un compromís saludable i apreciatiu, en què, reconeixent la igualtat dels experts que la componen, es genera un procés de diàleg orientat envers les solucions, on podem introduir una orientació apreciativa (seguint les aportacions de les indagacions apreciatives) per descobrir el *nucli positiu* de l'activitat i les fortaleses dels individus i del col·lectiu per tal de crear un escenari de futur que estimuli els projectes de millora.

Si bé les comunitats de pràctica desborden els límits dels compartiments estancs de l'organització generant noves converses entre iguals més enllà de la jerarquia organitzacional, no deixen de formar part de la vida de les organitzacions. En aquest sentit, el grau de desenvolupament de la cultura de treball col·laboratiu pot impregnar la vida de la comunitat i entorpir la seva dinàmica col·laborativa.

Si volem que les comunitats de pràctica es converteixin en un laboratori de treball col·laboratiu, serà bo dotar-les de metodologies i dinàmiques de reconeixement del saber fer dels seus membres que alliberin l'energia creativa de la col·laboració.

Hi ha investigadors, com Schrage, que ja fa molts anys van identificar que el repte de les organitzacions és la cultura col·laborativa. Per a l'autor, la col·laboració és un procés de creació compartida: "dues o més persones amb habilitats complementàries que interactuen per arribar a una comprensió compartida que cap d'elles tenia prèviament ni hauria pogut acabar tenint pel seu compte... la col·laboració crea un significat compartit." (SCHRAGE, 1995).

La comunicació es pot produir per diferents vies: per correu electrònic, per telèfon o en persona, però en tots els casos els participants necessiten les idees, els comentaris, les preguntes d'altres persones, i consideren que les perspectives dels altres poden afegir valor a les pròpies.

L'autor conclou que la col·laboració no és qualsevol mena de conversa, i està molt lluny de la comunicació ordinària: "Hi ha una qualitat alquímica, gairebé mística, un sentit de creació que transcendeix els talents i les habilitats individuals."

Trobar la ubicació precisa, l'equilibri dinàmic entre la meua presència, els meus punts de vista i les meves aportacions com a individu entrelaçats amb les perspectives i aportacions de la resta de la comunitat requereix una sensibilitat especial i una *tekné*, un saber fer pràctic per aplicar les tècniques adequades a cada circumstància particular del grup.

Una conversa col·laborativa, tal com diu Conklin (CONKLIN, 2006), és una *rara avis* en la dinàmica de les organitzacions. Res més natural en una reunió que esperar amb impaciència el moment en què l'altre deixarà de parlar per poder intervenir i exposar el nostre argument. I res més natural que fer veure que acceptem i tenim en compte els punts de vista dels altres mentre ens ocupem que el nostre predomini.

Les reunions i la manera de treballar de les comunitats no poden caure en el parany de les reunions poc operatives en què no es produeix un diàleg veritablement col·laboratiu.

Si les reunions es fan lentes, interminables i tedioses, ens haurem d'alarmar perquè és un indicador que estem entrant en una rutina de reunions poc col·laboratives que farien recaure sobre les espatlles dels coordinadors, moderadors o de persones concretes la feina que s'hauria d'haver fet aprofitant el saber fer de tots els seus membres. El perill existeix perquè a la dinàmica de la majoria de les organitzacions predomina la cultura del mèrit individual, la crítica i la recerca de culpables.

El treball de les comunitats de pràctica s'optimitza millorant les metodologies i tècniques de generació de converses col·laboratives (mitjançant les metodologies de les indagacions apreciatives, la facilitació focalitzada en les solucions o la facilitació de les experiències creatives de la psicologia positiva o la millora del cicle de l'escolta) i també gràcies al desenvolupament de les tecnologies socials i, en particular, del web 2.0. Per tant, la conversa col·laborativa ha de trobar el punt d'ancoratge en les tecnologies col·laboratives. L'ordinador (en un sentit ampli) permet una comunicació i un accés a la informació que eixampla els límits espaciotemporals i socials de les converses generadores de solucions i millores de la pràctica professional. Així doncs, aquestes eines ens permeten comunicar-nos amb persones que són fora del nostre territori físic o col·laborar de manera asíncrona o fora del nostre cercle social o professional més immediat.

Les tecnologies col·laboratives (plataformes com ara Moodle o e-Catalunya, o eines de xarxa social i d'anàlisi qualitativa) faciliten en gran manera la col·laboració asíncrona, és a dir, una conversa dilatada i demorada en el temps.

No obstant això, les trobades i reunions presencials són la base primària de la col·laboració. I en aquest context cada cop hi tenen més presència les eines tecnològiques mediadores de la comunicació. Les pantalles, ja siguin de les pissarres electròniques, els projectors de presentacions, portàtils, tauletes, mòbils, que en molts casos s'han plantejat com una limitació o interferència de la comunicació més que com un ajut, es poden convertir en aliats si els donem una funció en l'estructuració i optimització de la conversa col·laborativa.

És important integrar la pantalla compartida² en les reunions presencials com un element d'*articulació* que funciona a diversos nivells: pròpiament social, en la conversa produïda de manera presencial, integrant perspectiva individual i visió col·lectiva, i en l'articulació temporal, donant continuïtat a la conversa de la comunitat entre els contextos presencial i en línia.

Mitjançant la metodologia del mapatge del diàleg (CONKLIN, 2006), la pantalla de l'ordinador es pot convertir en un facilitador dels diàlegs apreciatius i, d'aquesta manera, integrar tecnologia i metodologia de les converses productives.

2. Generar dinàmiques apreciatives a les comunitats de pràctica

A les organitzacions, els rols i les posicions dominen en molts casos els comportaments i les estratègies i donen lloc a una lògica individualista i defensiva. Això es trasllada a la manera d'enfocar el treball en equip. Transformar aquest *modus operandi* típic de moltes organitzacions requereix la posada en marxa de metodologies que generin confiança en les capacitats de cada persona i facilitin, al seu torn, que tots confiïn en el grup on treballen a la recerca de solucions de manera col·laborativa.

Entre aquestes metodologies es troben l'*Appreciative Inquiry* (indagacions apreciatives), model d'intervenció en les organitzacions iniciat per Cooperrider (COOPERRIDER i WHITNEY, 2005; LUDEMA, COOPERRIDER i BARRETT, 2000), que consisteix en una recerca cooperativa del millor de la gent, de les seves organitzacions i del món que els envolta. És una indagació sobre el que ja funciona bé, estudiant com actua una persona determinada perquè, malgrat les dificultats, li funcionin les coses, i com podem projectar això en el futur obrint-nos a escenaris que conciten il·lusió, compromís i un esforç col·laboratiu per aconseguir-ho.

² Vegeu Paco Molinero, "Estratègies digitals en les reunions presencials" a [Treballa diferent. Xarxes corporatives i comunitats professionals](#)

Indagacions apreciatives i comunitats de pràctica tenen característiques en comú: generen espais on s'honra els professionals valorant el seu saber fer i les seves fortaleses i concitant un esforç col·lectiu per construir des d'aquest reconeixement de les fortaleses personals i de l'organització un escenari de millora, aprenentatge i innovació.

Les comunitats de pràctica s'allunyen de la lluita pel poder i la defensa de les posicions tan característica del malestar a les organitzacions i es concentren en un interès compartit per la millora de la pràctica professional personal i col·lectiva. Aquest és un espai on es pot desplegar la dinàmica apreciativa que va ser encunyada per D. Klein (1992) i que definia en el seu moment com un antídoto contra la insidiosa dinàmica verinosa de la humiliació, tan present i alhora tan negada en la vida social. Per a aquest autor, la humiliació és un fenomen social percebut com quelcom tan perillós, ja que atempta contra el valor essencial del grup, que gran part dels esforços personals i grupals s'inverteixen en la creació de mecanismes de protecció davant la seva possible aparició.

En les comunitats de pràctica que tenen un lideratge i una dinàmica apreciativa es genera una expectativa de creixement col·lectiu, de creació de valor per les aportacions genuïnes dels seus membres. Ens sentim enriquits i valorats pels altres, no constrets, disminuïts o en perill a la nostra identitat. Per tant, una de les habilitats dels bons moderadors és generar aquesta dinàmica apreciativa que crearà les condicions per alliberar l'energia creadora dels membres de la comunitat.

En què consisteix aquesta manera de ser apreciativa? És aquell estat en què contemplem qualsevol esdeveniment amb una actitud de sorpresa i admiració. Es tracta de prendre seriosament el saber dels altres i estar disposat a aprendre de la seva experiència i dels seus punts de vista particulars.

El moderador apreciatiu no té les respostes sinó que facilita l'exploració, mitjançant preguntes poderoses i la posada en funcionament del cicle de l'escolta, de les respostes que construeixen de manera mancomunada en la conversa els membres de la comunitat.

En definitiva, l'actitud apreciativa permet un alliberament de l'energia (KLEIN, 1988; KLEIN i MORROW, 2001) –podríem parlar de passió o de força vital– que en moltes ocasions hem vist a les comunitats de pràctica.

El gir apreciatiu que proposem consisteix a desenvolupar una mirada que anticipi i generi un escenari de creació de noves possibilitats. No solament es conforma la realitat des de la nostra mirada, sinó que, com a éssers socials i generadors de significats compartits, som subjectes actius en la conformació del nostre entorn per mitjà de les converses en què participem.

La transcendència del disseny de les converses en la consecució d'efectes pràctics i de coneixement que les indagacions apreciatives i focalitzades en les solucions posen en valor no només estan confirmades per la perspectiva construccionista social sinó també per diferents investigacions en altres

perspectives de la psicologia, des de l'efecte Pigmalión fins a la constatació en la psicologia cognitiva del poder de les creences en les emocions i el comportament, la pragmàtica de la comunicació (WATZLAWICK, 1992a), els models d'intervenció social basats en les fortaleces (SALEEBEY, 2006) i els provinents de la psicologia positiva (SELIGMAN i CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

Les preguntes que ens obren possibilitats inclouen amb molta freqüència el recurs a figures de l'estil *as if*. El món del *com si* és un món metafòric que ens permet sortir –com diria Watzlawick– d'un autoengany del qual no podem escapar: "un efecte imaginat produeix una causa concreta, el futur i no el passat determina el present, la profecia de l'esdeveniment dóna lloc a l'esdeveniment de la profecia" (WATZLAWICK, 1992b).

El model de la intervenció focalitzada en les solucions (DE SHAZER i BIXIO, 1999) i la indagació apreciativa (COOPERRIDER i WHITNEY, 2005) recullen aquesta perspectiva més social i conversacional en el descobriment i la construcció social de la realitat que ens recorden la importància de fer-nos càrrec de la nostra mirada i de l'estil de les nostres converses.

4. La mirada apreciativa: principis de les indagacions apreciatives

Aplicar la nostra atenció sobre un aspecte determinat genera un conjunt d'efectes sobre la totalitat del sistema estudiat. En aquest principi, comprovat en la pràctica de la investigació i de l'acció en les organitzacions, s'ha inspirat la metodologia ja esmentada d'indagacions apreciatives (*Appreciative Inquiry*). Una mirada apreciativa genera necessàriament un canvi d'acord amb aquest tipus de mirada. I aquesta mirada es plasma en unes modalitats d'interrogació generadora de respostes creatives.

La intervenció en l'organització o el grup social des del prisma del model de les indagacions apreciatives consisteix en un procés d'investigació sobre el que dóna vida al sistema. Clarament aquesta actitud transforma l'objecte passiu d'estudi i de canvi en un subjecte actiu, amb el coneixement i les competències necessàries per decidir i produir el canvi que necessita; és a dir, s'identifica com a protagonista del seu propi canvi i del procés de reconeixement de la seva competència per dur-lo a terme, dins d'una dinàmica d'apoderament.

El professional que aplica el model de les indagacions apreciatives és un catalitzador, un facilitador d'aquest procés d'autodescobriment apreciatiu que genera un canvi positiu. El canvi positiu fa referència a diversos nivells: el dels continguts, el què (el canvi positiu aconseguit en la pràctica professional i organitzacional) i el de les formes, el com, que té a veure, d'una banda, amb l'autodescobriment del poder i els propis recursos, canviant de manera positiva la imatge de si mateix, com en el de

l'aprenentatge del mètode, el procediment indagatori que genera aquests resultats.

Aquest mètode es diferencia radicalment del procés centrat en la identificació dels problemes, que ens porta sovint al colorament emocional negatiu, a l'aflorament de conflictes per atribuir-hi les culpes.

Per contra, amb una mirada apreciativa ens centrarem en tot allò que pot donar poder i energitzar el sistema, en els *temes generatius* de confiança i en l'obertura cap a noves possibilitats basades en les fortaleses del col·lectiu: experiències d'èxit, punts àlgids de l'activitat i la pràctica professional, relats d'actuacions innovadores, de sensacions de coratge i esperança, que generaran una anàlisi de les causes d'aquestes experiències d'èxit.

Al llarg del temps, des dels primers treballs de Cooperrider (COOPERRIDER i SRIVASTVA, 1987) s'han desenvolupat els cinc grans principis del que s'ha anomenat indagacions apreciatives:

- a. **Principi constructorista**: La comunicació permet la creació de noves realitats (relacions, comunitats, entorns, productes).
- b. **Principi de simultaneïtat**: Amb la primera pregunta s'inicia el canvi. L'art d'elaborar i fer preguntes que suggereixen imatges de noves possibilitats en el futur. Què és el que et va fer sentir millor del que ha passat/has fet aquest matí?
- c. **Principi poètic**: Allò on focalitzem la nostra atenció creix. Quines són les metàfores més energitzants i que comporten un major poder de creixement?
- d. **Principi anticipatori**: El que imaginem inspira l'acció. Quines són les històries que ens expliquem a nosaltres mateixos i que expliquem als altres?
- e. **Principi positiu**: L'afecte positiu condueix a l'acció positiva. Si ens focalitzem en històries que ens obren noves possibilitats, a nosaltres i al grup, emergeixen emocions positives que ens fan enfrontar millor les dificultats i faciliten que es mantingui aquesta dinàmica apreciativa.

5. El procés de la indagació apreciativa

Seguint aquests principis, Cooperrider (COOPERRIDER, WHITNEY i STAVROS, 2008) descriu el flux de la indagació apreciativa en un cicle de tres fases:

Descobriment: El seu objectiu és descobrir i apreciar tot el que és per mitjà del descobriment de les històries i experiències més rellevants a nivell personal i organitzacional, subratllant les fortaleeses, els valors i els èxits.

Somni: L'objectiu és cocrear un futur desitjat pel col·lectiu, basat en èxits passats, fortaleeses del present i possibilitats futures.

Disseny: Quins són els projectes i els mitjans per fer possibles aquests somnis? És el procés iteratiu d'enfortiment de la capacitat afirmativa del conjunt del sistema, que li dóna eines per construir esperança i impuls al voltant d'un propòsit, incorporant-hi processos per a l'ajust continu i l'aprenentatge necessari per poder dur-los a terme.

6. Competències de l'e-moderador apreciatiu

Per fer realitat aquests principis i dinàmiques apreciatives a la comunitat de pràctica, l'e-moderador hauria de tenir actituds i habilitats naturals que, en tot cas, es poden desenvolupar sistemàticament a través d'un aprenentatge basat en la pràctica.

Podem agrupar aquestes habilitats en diferents apartats:

Una mirada apreciativa

Seguint els principis de les indagacions apreciatives i la psicologia apreciativa presentada amb anterioritat, l'e-moderador dóna exemple de la curiositat, la focalització en les fortaleeses i millors experiències dels membres de la comunitat, els seus somnis i objectius i la curiositat per descobrir les diferents perspectives particulars enriquidores que cada persona té sobre qualsevol tema de conversa.

L'art de preguntar

El curs del pensament i de l'acció depèn de les preguntes implícites o explícites que ens fem. Si preguntem: *Què ha fallat? Qui ha fallat?* Aleshores dirigirem la conversa cap a l'experiència del fracàs i de la depuració de responsabilitats, mentre que, per contra, la dirigirem cap a l'experiència de l'èxit si fem un altre tipus de preguntes de l'estil: *Què està funcionant de manera correcta? Com podem construir un escenari de solucions sobre la base d'aquestes fortaleeses que funciona bé?*

Hi ha una *tekné* de la pregunta i és fonamental ser-ne conscient i saber-la gestionar de manera apreciativa. Goldberg i Cooperrider obren un camí per fer els passos necessaris, els tipus de preguntes adequades per avançar en una direcció que obri noves possibilitats en lloc d'enfilat un camí marcat per les restriccions.

Si volem orientar la conversa en sentit col·laboratiu, ens haurem d'exercitar en una mena de preguntes que pressuposin confiança en les fortaleeses,

els recursos i les possibilitats de creació de solucions de les persones a les quals dirigim la pregunta. Goldberg (ADAMS, SCHILLER, i COOPERRIDER, 2004) diferencia entre el tipus de pregunta que fa el que aprèn, *Learner Questions*, i el tipus de pregunta que fa el que jutja, *Judger Questions* (GOLDBERG, 1998). Amb les preguntes típiques de la persona que aprèn es genera una mentalitat creativa compartida en el grup que afavoreix un clima de confiança i estima pel coneixement i el punt de vista dels altres:

Actitud del jutjador

- Reactiu i automàtic
- Tot es dóna per sabut
- Crític i intolerant
- Inflexible i rígid
- Justicier, censor
- Por a les diferències
- Només té el propi punt de vista
- Tipus de relació guanyar-perdre
- La retroacció es percep com a rebuig
- Discussió
- A la meva manera
- Busca atacar o defensar
- Possibilitats limitades
- Estat d'ànim: defensiu

Actitud de l'aprenent

- Responsiva i reflexiva
- Actitud de no saber
- Acceptació i suport
- Flexible i adaptatiu
- Indagador, dialogant
- Valora les diferències
- Múltiples perspectives
- Tipus de relació guanyar-guanyar
- La retroacció es percep com a profitosa
- Diàleg
- Coconstrucció
- Busca resoldre i crear
- Possibilitats a priori il·limitades
- Estat d'ànim: curiós

Preguntes del jutjador

- Què és erroni?
- Qui en té la culpa?
- Com puc controlar?
- En què em pot perjudicar?
- Com podria resultar ferit?
- Per què molesta?

Preguntes de l'aprenent

- Quines coses estan bé?
- Quines responsabilitats té cadascú en el resultat?
- Quines són les meves opcions?
- En què pot ser d'utilitat?
- Què puc aprendre?
- Què està sentint, pensant, necessitant l'altra persona?
- Què podem fer possible?

Les preguntes de l'aprenent són les que generen un flux de preguntes-respostes apreciatives. Les preguntes apreciatives creen un estil de connexió *guanyar-guanyar*, de descobriment de noves possibilitats, que beneficien tots els membres de la comunitat professional.

Com ja ens hi hem referit en un article del butlletí *Compartim*, l'estil de lideratge d'un e-moderador és a primera vista paradoxal perquè es tracta de *leading from one step behind* –liderant des d'un pas enrere– (DE JONG i BERG, 2012). Qui fa la pregunta lidera el procés que, de manera responsable, té com a finalitat prioritzar el punt de vista i les millors experiències de qui respon. L'art de preguntar és l'art de donar poder preguntant, ja que es basa en un tipus de preguntes que fan aflorar el saber fer dels interlocutors. Les indagacions apreciatives exploren aquelles preguntes que provoquen la focalització en les experiències del saber fer del col·lectiu i de la creació d'escenaris de futur il·lusionants.

Preguntes com ara:

- Quin resultat esperem realment de la reunió?
- Quines són les nostres aspiracions últimes?
- Com imaginem el futur?
- Recordeu un instant memorable, durant el qual us hi hagueu sentit involucrat i efectiu.
- Descriviu el que més valoreu de vosaltres, del vostre treball i la vostra organització.
- Descriviu una ocasió en què forméssiu part o observéssiu... Què ho va fer possible?

Totes aquestes preguntes rescaten de la memòria el millor de cada professional i permeten crear un imaginari compartit d'un futur constructiu. El facilitador o moderador connota en les seves preguntes i en la manera com tracta les respostes que qui té el control i coneix les possibles solucions són les persones a les quals pregunta. Quan reconeixem l'altre, amb les nostres preguntes, com a expert, estem dirigint una conversa apreciativa, creant una expectativa positiva en les capacitats dels nostres interlocutors per trobar les millors solucions.

Mitjançant l'acció d'escoltar, l'e-moderador fa la funció de catalitzador del procés d'apoderament de tots els seus membres, i alhora dóna exemple de la cultura de l'aprenent, consistent en l'obertura i valoració dels diferents punts de vista i experiències professionals dels membres del grup.

El valor de la pregunta sempre és contextual; depèn del moment i els objectius pràctics d'aquesta. Dependent del moment o els objectius concrets de la comunitat de pràctica, es poden distingir diferents tipus de preguntes apreciatives.

7. L'arquitectura de les preguntes poderoses

Les preguntes poderoses són les que susciten millor la reflexivitat i la col·laboració creativa (VOGT, BROWN, i ISAACS, 2003). Solen ser preguntes obertes que donen peu a la reflexió i al progressiu aprofundiment en el tema de la pregunta.

D'altra banda, la pregunta ha de mantenir-nos focalitzats en un àmbit concret d'acció que nosaltres mateixos puguem controlar. Una pregunta de l'estil: *Com podem millorar l'economia?* potser es refereix a un àmbit una mica ampli que ens dificultarà trobar la connexió amb la nostra acció. En canvi, si preguntem: *Com podem millorar la relació amb els nostres clients?*, ja ens centrem en un àmbit més manejable, i fins i tot es podria concretar més especificant situacions o moments determinats. L'art de les preguntes poderoses depèn d'un subtil equilibri entre el manteniment d'un objectiu poderós que mobilitza l'energia i la concreció pràctica suficient per mantenir-nos en moviment cap a aquest objectiu.

Tota pregunta inclou pressuposicions i hem de procurar ser-ne més conscients i, si escau, utilitzar-les en benefici de l'activitat col·laborativa i la dinàmica apreciativa en el grup. Aquestes pressuposicions i implicacions presents en les preguntes generen necessàriament una resposta emocional i actitudinal en el nostre interlocutor. Pensem, per exemple, en una pregunta com: *Què hem fet malament i qui n'és el responsable?*, que generarà una actitud defensiva en el grup i un retorn al passat, mentre que la pregunta: *Què podem aprendre del que ha passat o quines són les possibilitats que tenim ara?* orientarà les respostes cap a escenaris de futur, de participació i de millora.

Treballem amb les preguntes poderoses en diferents moments i amb diferents objectius:

En un primer moment del treball col·laboratiu hi ha preguntes que permeten construir escenaris de futur, somnis i objectius concrets i sistemes que ens faciliten la identificació de les passes que hem de fer per assolir l'objectiu: *Si tinguessis (benestar, sostenibilitat, etc.), com serien de diferents les coses en aquest moment? Si, de sobte, et despertessis i s'ha produït un miracle, i tot el que et preocupava s'ha solucionat, quina seria la primera cosa que et permetria saber que aquest miracle s'ha produït?*

Són preguntes que fan avançar pas a pas en la construcció d'aquest estat desitjat, però, a més, permeten mesurar i avaluar com avancem en aquesta direcció.

I n'hi ha que focalitzen i donen forma estructurada i fluïda a la conversa en el cicle de l'escolta quan les diferents persones del grup donen el seu punt de vista.

La focalització de la conversa i el cicle de l'escolta

Cercar l'excel·lència col·laborativa implica orientar els nostres esforços cap a la creació del que Csikzenmihalyi ha descrit com a experiències òptimes de flux, en aquest cas, de la conversa grupal.

L'experiència de flux (CSIKSZENTMIHALYI i CSIKSZENTMIHALYI, 1998) s'aconsegueix quan, en fer una activitat, es produeix un equilibri entre els desafiaments i les habilitats, es donen unes metes clares i la retroacció és immediata, i una experiència de gaudiment i concentració de l'atenció inusitats.

De fet, el jo, l'espai i el temps desapareixen, sense gastar energia en la consciència de si mateix. En realitat és una mena d'experiència d'atenció plena activa concentrada en la tasca. Quan Conklin descriu en el seu article "Collaborative display is a phenomenon" (CONKLIN, 2001) la focalització de l'atenció del grup en la pantalla compartida com un *fenomen màgic de cognició socialment compartida*, s'està referint a aquesta experiència òptima en què els límits desapareixen i apareix el fluir de tot el grup en una conversa compartida.

En el cicle de l'escolta, com l'escalador se sent unit a la muntanya, l'individu se sent unit a la conversa de la qual forma part. El seu sentit d'individualitat transcendeix en el grup i dóna el millor de si mateix en la realització d'una conversa òptima.

La pantalla compartida, el saber fer de l'e-moderador i la metodologia del mapatge del diàleg estructuren la conversa del grup de manera que, partint de la identificació de les preguntes més significatives per al grup, es visualitzen les diferents aportacions.

Gestió de les converses augmentades per l'ordinador i la pantalla compartida

L'ordinador esdevé un espai natural per a la creació d'aquest espai de conversa compartida (CONKLIN 2001) que, finalment, conforma les dinàmiques d'intercanvi i generació de coneixement grupal.

Aturem-nos un moment en aquesta idea que representa un pas endavant en la integració de l'ordinador en la conversa grupal. La pantalla compartida esdevé una metàfora viva i un dispositiu imprescindible per a la construcció de la intel·ligència col·lectiva.

La pantalla és una metàfora perquè és com si fos l'espai de projecció d'una ment col·lectiva en acció que representa una finestra objectivada cap a una ment que delibera i construeix el que Conklin (2001) anomena a *Collaborative Display is a Phenomenon*, seguint Schrage, *un espai compartit*, per referir-se a la *pantalla compartida*.

La pantalla de l'ordinador no substitueix els processos de comunicació que es produeixen a la sala sinó que els incrementa gràcies a la metodologia de les preguntes poderoses, el cicle de l'escolta i una eina principal per fer realitat la dinàmica apreciativa de la sessió de treball.

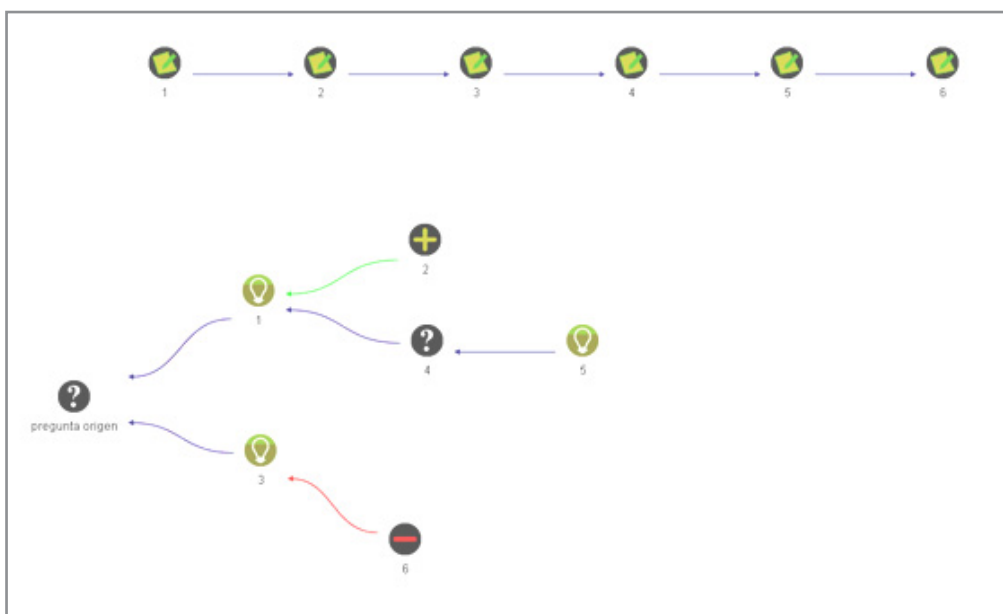
Quan es troba en les reunions presencials, es converteix en un nou entorn de la trobada i el que es produeix en aquest entorn esdevé catalitzador de la conversa generada en el grup. La gent s'hi pot veure a si mateixa escoltada i la seva participació articulada en la simfonia que conforma la conversa grupal. L'espai compartit esdevé una representació del diàleg perquè es produeix un moviment compassat entre les intervencions del facilitador, els participants i el que apareix a la pantalla.

Es tracta de capturar les paraules que en una conversa normal són efímeres i convertir-les en eines per a l'avenç de la conversa col·laborativa. En realitat mostrem el flux de la conversa col·laborativa i, quan es fa amb èxit, reflecteix el flux de la conversa del grup.

En aquesta estructuració de la conversa a partir de la pregunta anem desenvolupant el sentit de les diferents intervencions que es produeixen en el grup.

La diferència entre la manera en què es desenvolupa una reunió tradicional i l'estructura que proposem és la de posar ordre i articular les diferents aportacions respecte de les preguntes implícites o explícites que generen una conversa productiva.

Mitjançant el mapatge del diàleg, transformem els comentaris de cada participant, l'ordre natural en què es produeixen les intervencions en una reunió, en una articulació de preguntes, idees o arguments orientats a donar resposta als interrogants dels quals parteixen.



Aquest mapatge ordena i dóna sentit a la conversa grupal, incorporant-hi totes les aportacions que sorgeixen en el grup. Com veiem en el gràfic, l'eventual linealitat de la conversa que dificulta la integració dels diferents punts de vista és substituïda per una interrelació de les intervencions, en què la pregunta inicial proposada o pressuposada en les intervencions és el pol a partir del qual s'organitza la conversa.

El cicle de l'escolta genera, amb l'ajuda d'aquest esquema d'anotació adaptat al context de cada conversa, una experiència d'apoderament individual de les persones que hi participen, i alhora una experiència de flux en el qual els personalismes queden en suspens per fer emergir una consciència de grup.

El registre del flux de la conversa no solament serveix perquè aquesta avanci en clau col·laborativa, sinó perquè finalment es converteixi en memòria de la conversa, en objectes que poden ser manipulats, revisitats i reordenats.

Efectivament, igual que parlem d'una arquitectura de l'art de preguntar i una recollida del procés de la conversa col·laborativa, aquesta representació sincrònica de la conversa ha de servir per facilitar el procés de codificació i facilitació de la col·laboració en línia.

Els diàlegs en fòrums en línia o la utilització de documents compartits han de correspondre a la memòria de les converses presencials, els seus punts d'acord, la planificació i distribució de tasques, o continuació de diàlegs oberts sobre temes de discussió. Per tot això, la utilització d'una aplicació de facilitació de la conversa presencial com Compendium servirà també per a l'organització de l'espai de participació en línia.

8. Conclusions: l'e-moderador com a tecnògraf apreciatiu

L'e-moderador és un connector i un facilitador de la conversa que es produeix a la comunitat. Com a facilitador de la conversa, una de les seves principals funcions és la focalització de l'atenció del grup envers escenaris de noves possibilitats d'acció per generar una dinàmica apreciativa del saber fer de cada un dels components de la comunitat.

La dinàmica apreciativa de la comunitat és un laboratori pràctic que l'organització pot utilitzar per introduir i explorar noves formes de treball col·laboratiu i expandir la cultura de la col·laboració. En aquest objectiu, l'entrenament de la mirada apreciativa per part de l'e-moderador és una peça central ja que atorga un reconeixement del saber fer a cadascuna de les persones, valora les experiències professionals i orienta el treball del col·lectiu cap a la creació de solucions sorgides d'aquestes competències. La mirada apreciativa de l'e-moderador s'expandeix com una taca d'oli i impregna primer les relacions entre les persones de la comunitat i, tot seguit, la resta de l'organització.

Si bé l'actitud del moderador apreciatiu és el de no saber, amb una actitud de curiositat i indagació del saber fer dels professionals de la comunitat, l'e-moderador ha de disposar d'un saber fer en la generació d'una conversa productiva.

Dissenyar i facilitar converses col·laboratives requereix l'ús de metodologies i tecnologies que amplifiquen i optimitzen les converses creatives. En aquest sentit, hem indicat quines són les fonts i les eines que han de ser objecte d'una reflexió i un aprenentatge mitjançant la pràctica.

Hem vist que la pregunta és l'inici i l'eix sobre el qual ha de pivotar una conversa productiva (CONKLIN, SELVIN, SHUM, i SIERHUIS, 2001). No qualsevol tipus de preguntes, sinó aquelles que exploren el millor de les experiències i generen projectes compartits que il·lusionen la comunitat. Tanmateix, aquestes preguntes han d'estar perfectament adaptades al que hem anomenat el *cicle de l'escolta*, que és una metodologia de mapatge del diàleg per la qual la mirada apreciativa s'articula amb l'ús de les tecnologies col·laboratives.

La metodologia de les converses apreciatives genera un cos de coneixement quan s'aplica de manera reflexiva als diferents contextos de treball col·laboratiu. Modelar i reflexionar sobre les tècniques conversacionals més eficaces en cada un d'aquests contextos forma part de la millora contínua del funcionament de les comunitats de pràctica.

Les tecnologies col·laboratives són aquelles que faciliten les converses apreciatives, que respecten i augmenten les possibilitats creatives de les persones alhora que faciliten la participació en processos de creació compartida.

Com a la faula del savi i el seu camell, l'e-moderador aporta una *tekné* apreciativa i tecnològica que fa possible l'alquímia miraculosa de la col·laboració.

ca
pítol

5

**Eines
tecnològiques
bàsiques per a
la col·laboració**

Quan es parla de treball col·laboratiu en línia, sentim de manera reiterada que les eines són el mitjà i no la finalitat. Hi estem tots d'acord, però l'allau de solucions tecnològiques que ens ofereix el mercat i la dificultat per destriar quines són les més adequades per als objectius d'una comunitat de pràctica o grup de treball fa necessari un cert grau d'aprenentatge que en la majoria de casos discorre paral·lelament al treball col·laboratiu.

A més a més, cal afegir que hi ha col·lectius professionals en què l'ús d'Internet i les TIC encara no ha penetrat d'una manera decisiva, ja sigui per motius d'edat o perquè la feina que desenvolupen no es fa majoritàriament davant d'un ordinador.

En aquest sentit, l'experiència del programa Compartim ha demostrat que si bé l'objectiu del programa és gestionar el coneixement de l'organització i millorar la pràctica professional dels col·lectius, també s'ha aconseguit alfabetitzar digitalment un sector ampli dels treballadors mitjançant la seva participació a les comunitats de pràctica.

D'altra banda, hi ha la disjuntiva entre utilitzar les eines contrastades i que siguin estrictament necessàries per a una comunitat o provar les diverses eines que van apareixent perquè de vegades si no es coneix l'eina no es pot saber el rendiment que se'n pot treure.

Així doncs, no és un tema menor decidir com a coordinador de programa, com a moderador de comunitat o fins i tot com a assessor, les eines amb què una comunitat es pot ajudar per desenvolupar el seu treball col·laboratiu.

D'altra banda, també es constata, però, que moltes vegades les comunitats demanen poder usar eines tecnològiques sense tenir definits prèviament els objectius ni els continguts. És com una cursa en què si no s'usen totes les aplicacions que van apareixent no estem al dia en treball col·laboratiu i en xarxa. Aquesta és una pràctica força habitual no només a les comunitats, sinó entre els usuaris d'eines de xarxa social en general.

I no hi ha res més lluny de l'eficiència, ja que l'objectiu de les comunitats és produir i compartir coneixement i no debatre sobre les darreres novetats en eines de xarxa social, tot i que si hi ha una reflexió prèvia sobre com vehicular uns continguts determinats pot esdevenir una conversa molt productiva.

I aquí és cap on volem anar, cap a una reflexió sobre l'ús de les eines. Volem oferir des de la coordinació del programa una visió sobre les eines bàsiques que han demostrat ser útils per al treball col·laboratiu. I això no vol dir que totes les comunitats hagin d'usar totes aquestes eines, sinó que segons la demanda real que hi hagi a la comunitat poden fer ús de les eines descrites perquè han estat provades i valorades d'entre un gran nombre d'aplicacions.

És el que anomenem introduir la tecnologia a demanda i d'acord amb les necessitats reals de les comunitats de pràctica. A l'hora de posar en funcionament una comunitat se li ofereix la plataforma corporativa de treball col·laboratiu e-Catalunya. D'entre les diferents eines de què disposa, l'e-moderador pot personalitzar l'espai de la comunitat amb les eines que necessita per treballar: repositori de fitxers, repositori d'imatges, fòrum, blog, calendari, wiki i processos participatius. L'única eina que s'ofereix per defecte és la llista de distribució.

A més a més, si la comunitat necessita altres eines de fora de l'entorn de la plataforma e-Catalunya per necessitats de difusió de continguts, de treball al núvol, etc., se li suggereixen les aplicacions que millor poden donar resposta a les seves necessitats. Es tracta que les comunitats treballin totes dins d'un joc d'eines establertes per poder fer-ne el seguiment i recuperar continguts.

Perquè aquest és un altre factor que cal tenir present i és que les diverses comunitats integrades en un programa de gestió del coneixement han de treballar principalment sota un mateix paraigua per poder recuperar continguts, mantenir-los en un entorn segur si cal i poder fer una traçabilitat dels materials i de l'impacte a les xarxes socials.

Amb el benentès que apareixen eines noves de manera continuada que fan obsoletes les ja implantades, i també que eines noves que semblava que s'estendrien d'una manera aclaparadora acaben en l'oblit més absolut, presentem a continuació les eines que al nostre entendre fan més eficaç i eficient el treball col·laboratiu. Parlem, doncs, no de totes les eines que hi ha al mercat, si no de les eines bàsiques que la coordinació del programa Compartim ha avaluat com a òptimes per al treball col·laboratiu a l'organització.

1. Plataforma de treball col·laboratiu

e-Catalunya
ecatalunya.gencat.cat



Descripció

e-Catalunya és el punt de trobada virtual per a comunitats formades per personal de l'Administració pública catalana i altres professionals que tenen necessitat de comunicar-se i treballar en xarxa. El projecte és una iniciativa de la Generalitat de Catalunya per millorar l'eficiència en la prestació de serveis públics a la ciutadania. Gràcies a eines de col·laboració de la Internet social, els usuaris poden participar, intercanviar coneixements, potenciar l'aprenentatge i col·laborar.

Usos

Cadascuna d'aquestes comunitats interactua en un espai propi, que pot ser d'accés públic o privat (només per a membres registrats), i mitjançant eines de participació com ara blogs, fòrums, contenidors de documents, wikis, calendaris, etc. Els portals compten, a més, amb utilitats (llista de correu, RSS, alertes automàtiques de novetats, etc.) per facilitar la comunicació entre els membres del grup.

Els membres d'un grup poden fer aportacions a les eines, respondre i comentar les aportacions d'altres, adjuntar i descarregar arxius, editar documents comuns, enviar missatges de correu simultanis a tota la comunitat, etc. Cada portal disposa de personal d'administració i de moderació imprescindible per motivar la participació i organitzar el coneixement generat.

Exemple pràctic: Una comunitat necessita un espai segur per compartir fitxers, per debatre com afecta una nova legislació en la seva tasca, per compartir novetats, per fixar dates de reunions i per redactar col·laborativament un nou producte de coneixement. Amb les diferents eines que posa a l'abast la plataforma e-Catalunya, la comunitat té en un sol espai tots els recursos per poder treballar. A més, mitjançant el sistema d'avisos que tenen activat, els membres de la comunitat reben un correu electrònic amb les noves aportacions que s'han fet a la plataforma, de manera que estan al cas en tot moment de l'activitat que s'hi du a terme.

Altres plataformes de treball col·laboratiu

Moodle moodle.org, plataforma col·laborativa més orientada a l'aprenentatge; cal disposar d'espai en un servidor per poder hostatjar-la.

Ning www.ning.com, actualment és de pagament.

Google grups groups.google.com/forum, per a llistes de distribució i fòrums.

2. Informar-se, organitzar-se i compartir enllaços

Eines de cerca: Google

www.google.com



Descripció

És el motor de cerca més usat d'Internet, el qual ens permet accedir a totes les fonts d'informació de la xarxa.

Usos

Habitualment teclegem a la capsa de cerca el concepte, pregunta o cadena de paraules que ens interessa cercar, però cal saber que Google permet acotar la cerca des de la pàgina de resultats i seleccionar si volem cercar imatges, mapes, vídeos, blogs, etc. i que també podem refinar més les respostes si anem a la pàgina de [Cerca avançada de Google](#), on podem parametritzar més bé els resultats.

Així, podem refinar la cerca per idioma, per país, per data d'actualització, per lloc o domini i per termes que apareixen en llocs concrets de la pàgina (títol, URL, enllaços, etc.). Fins i tot podem filtrar per tipus de fitxer i per drets d'utilització, la qual cosa ens permet poder cercar continguts i materials per poder reutilitzar de manera segura sense infringir els drets de propietat intel·lectual.

A més a més, podem fer servir els [operadors de cerca](#) afegint símbols ("consulta", -consulta, ~consulta, site:consulta, consulta OR consulta, consulta * consulta, número..número) per tenir més control sobre els resultats.

Exemple pràctic: Vull cercar material en català que contingui exactament la cadena "aprenentatge informal" i que es pugui reutilitzar, modificar i fer ús comercial d'aquesta informació. Anem a la cerca avançada de Google i marquem tots aquests paràmetres. El resultat de la cerca ens oferirà material que conté *aprenentatge informal* i que es pot reutilitzar amb la seguretat de no infringir els drets d'autor.

Altres cercadors

Bing www.bing.com; és el motor de cerca de Microsoft.
Yahoo! Search www.search.yahoo.com

2. Informar-se, organitzar-se i compartir enllaços

Lectors d’RSS: Feedly

www.feedly.com



Descripció

Feedly és un lector d’[RSS](#), que permet organitzar i accedir ràpidament a totes les novetats dels webs i blogs favorits en una sola pàgina, la qual cosa estalvia molt temps de navegació. Disposa de versió web i versió per a dispositius mòbils.

Usos

Per poder agregar pàgines cal que aquestes tinguin incorporat el sistema d’alertes RSS. Un cop feta la subscripció (només cal enganxar la URL de l’RSS), Feedly recopila de manera automàtica tots els continguts que s’hi vagin publicant. Feedly també proporciona directament els RSS de pàgines a partir de temes o de la URL de la pàgina. Les diferents subscripcions es poden agrupar per carpetes temàtiques i etiquetes per tenir les fonts d’informació ordenades.

Feedly té una interfície molt funcional i personalitzable, ja que ofereix diverses opcions de visualització i organització dels continguts. A més, facilita la compartició de continguts a través de les diverses xarxes socials.

L’anunci del tancament de Google Reader i la conversa activa que ha mantingut Feedly amb els usuaris per implementar millores al servei ha convertit Feedly en l’alternativa principal per a la majoria d’usuaris d’aquest tipus d’eines.

Exemple pràctic: Estic interessat a rebre així que es publiqui informació referent a les activitats de formació del Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada i de l’Escola d’Administració Pública de Catalunya. Anem a cercar el fil RSS en les pàgines web respectives i copiem aquesta URL a l’apartat d’afegir contingut de Feedly. Així, rebrem puntualment totes les actualitzacions que hi hagi en les pàgines de formació de les dues organitzacions.

Altres lectors d’RSS

Hi ha diversos tipus de lectors d’RSS: els que s’instal·len a l’ordinador, els que ofereixen alguns navegadors o programes de correu electrònic, els accessibles a través de les aplicacions mòbils i els d’accés en línia. Els que esmentem aquí operen al núvol.

Netvibes www.netvibes.com/en

Bloglines www.bloglines.com

FeedBucket www.feedbucket.com

2. Informar-se, organitzar-se i compartir enllaços

Marcadors socials: Diigo

www.diigo.com



Descripció

Diigo és un servei de marcadors socials o de gestió i emmagatzematge d'adreces d'interès en línia, que possibilita l'accés a aquestes adreces des de qualsevol dispositiu connectat a Internet. Els enllaços desats s'organitzen per etiquetes, la qual cosa en facilita la categorització i n'agilita la localització.

Usos

Es tracta d'una eina de caràcter social, ja que les adreces d'interès que deses a la teva biblioteca poden ser públiques o privades i també es poden crear llistes i grups temàtics i fer xarxa. El gran avantatge que incorpora és el fet de poder destacar parts d'una pàgina per poder tornar directament cap al fragment que ens interessi, i afegir notes i comentaris a les diverses pàgines que tinguem desades. Això permet que es puguin comentar documents en grup, la qual cosa la converteix en una eina molt versàtil per fer cura de continguts de manera col·laborativa.

La manera més àgil d'usar Diigo és instal·lant la barra d'eines al navegador. Així a mesura que anem navegant ja podem anar incorporant pàgines, documents, imatges, etc. als nostres favorits.

D'altra banda, Diigo permet crear comptes especials per a docents que ofereixen privilegis addicionals per treballar amb estudiants a classe.

Exemple pràctic: Som la comunitat de pràctica de mediació penal juvenil i tenim diversos enllaços d'interès amb materials de lectura per compartir. Creem un grup a Diigo, hi afegim aquest material, i així que vagin entrant-hi els diferents membres poden subratllar continguts rellevants o discutir sobre un punt concret, de manera que es fa una cura de continguts i un debat en línia sobre els materials desats.

Altres marcadors socials

Delicious www.delicious.com

2. Informar-se, organitzar-se i compartir enllaços

Personalitzar URL: Bitly

www.bitly.com



Descripció

Bitly és un servei d'escurçament i redirecció d'URL que també permet compartir enllaços i monitorar els clics que s'han fet en els enllaços per mesurar-ne l'impacte.

Usos

Aquesta eina s'ha fet molt popular perquè és la que usa Twitter per escurçar les adreces d'Internet i se n'ha anat estenent l'ús perquè ha anat incorporant prestacions que no oferien altres serveis d'escurçament com ara la personalització d'adreces, les estadístiques dels enllaços i la compartició d'enllaços.

Les pàgines web cada cop més s'elaboren a través de gestors de continguts que generen unes adreces d'Internet llargues, gens transparents i incomprensibles. Bitly ofereix la possibilitat de generar una adreça escurçada per a aquesta pàgina i fins i tot personalitza-la perquè sigui fàcil de recordar, enllaçar i compartir.

Exemple pràctic: Tenim una adreça molt llarga d'un acte del qual volem fer difusió en diversos suports. Anem a Bitly, escurcem la URL, la personalitzem amb el nom de l'acte i la difonem arreu. De tant en tant podem visitar les estadístiques referents a aquesta adreça per si cal fer-ne més difusió.

Altres serveis d'escurçament i redirecció

Owly www.ow.ly

2. Informar-se, organitzar-se i compartir enllaços

Organitzar i classificar informació: Evernote

www.evernote.com



Descripció

Evernote és una aplicació que podríem definir com un bloc de notes virtual per emmagatzemar informació en diversos formats i classificar-la.

Usos

Evernote es pot instal·lar a l'ordinador o accedir-hi des del web o des dels diferents dispositius mòbils (el contingut se sincronitza automàticament). Tot i que es poden compartir les notes que haguem desat perquè els destinataris les puguin visualitzar, es tracta d'una eina d'ús personal per gestionar diferents formats d'arxius: text, àudio, imatge, vídeo, etc.

La informació desada es pot classificar mitjançant llibretes temàtiques i etiquetes per facilitar-ne la recuperació. La informació es pot recollir de diverses maneres: navegant per la xarxa amb l'extensió Evernote Web Clipper instal·lada, des del nostre usuari de Twitter i fer-nos seguidors de @myEN per enviar tuïts a Evernote, enviant-nos notes a través del correu electrònic que proporciona el servei o creant notes des de la mateixa aplicació.

Exemple pràctic: Estem planificant les vacances i tenim d'una banda els localitzadors dels vols, les reserves d'hotel, l'assegurança que hem contractat; d'altra banda, hem llegit diversos blogs que parlen sobre el país on anem de vacances, tenim uns mapes en PDF, un company ens ha enviat un correu amb llocs que no podem deixar de visitar i aquest matí hem gravat en àudio amb el mòbil els restaurants que ens ha recomanat un familiar. Doncs tot això ho podem enviar al vostre compte d'Evernote a la carpeta Vacances 2013 / subcarpetes Vols, Hotels, Assegurança, Visites, Restaurants. I quan sigui l'hora, allà tindrem tota la informació desada i accessible.

Altres serveis d'organització i classificació

Google Keep www.drive.google.com/keep
Übernote www.ubernote.com

2. Informar-se, organitzar-se i compartir enllaços

Curació de continguts: Scoop.it

www.scoop.it



Descripció

Scoop.it és una eina de curació de continguts que ens facilita la gestió personalitzada de la informació, perquè permet crear diversos canals amb les seves URL corresponents (que es denominen *topics*), on podem anar incloent tots els continguts relacionats que vulguem emmagatzemar segons els àmbits temàtics que els haguem assignat.

Usos

El servei suggereix contingut a partir de les paraules clau que li haguem assignat a cada tema i cerca en les fonts d'informació que li indiquem (Twitter, blogs, cerques a Google, Youtube, etc.). El contingut que ens proposa el podem acceptar o esborrar si no ens interessa i també el podem incorporar de manera directa des de l'eina o bé usant una miniaplicació enllaçada (*bookmarklet*).

Scoop.it presenta els temes en un format de revista atractiu que podem personalitzar i difondre de manera automàtica, si ens interessa, a través de les nostres xarxes. L'eina té caràcter social, amb la qual cosa podem compartir els nostres continguts i enriquir-nos amb els d'altres usuaris.

Exemple pràctic: Estem treballant la interculturalitat i ens interessa recollir i curar els continguts que provenen de diverses fonts. Obrim un tema sobre interculturalitat a Scoop.it i hi afegim les fonts que ens interessin: el fil RSS del blog d'un d'expert, l'usuari de Twitter d'una associació que treballa amb immigrants i algunes de les fonts que ens suggereix el servei. El contingut que ens interessi el podem difondre i podem seguir usuaris amb interessos similars.

Altres serveis de curació de continguts

Paper.li www.paper.li

3. Eines per organitzar-nos en equip

Correu electrònic: Microsoft Outlook

office.microsoft.com/es-es/outlook



Descripció

És un programa d'agenda i client de correu electrònic que forma part del paquet ofimàtic [Microsoft Office](#). Es pot usar com a aplicació independent o juntament amb [Microsoft Exchange Server](#) per donar servei a múltiples usuaris dins d'una organització com ara bústies compartides, calendaris comuns, etc.

És un servei molt estès en empreses i administracions i en ocasions no se'n treu prou profit de les solucions que ofereix per al treball en equip.

Usos

S'usa fonamentalment com a aplicació de correu electrònic, però té diverses utilitats com ara la compartició de calendaris per poder visualitzar les activitats programades d'un grup de persones, la convocatòria de reunions, la gestió compartida de tasques, l'agenda de contactes, la creació de llistes de distribució, la creació i compartició de notes, etc.

Així mateix, el programa permet organitzar els correus electrònics en carpetes locals, crear normes per poder gestionar més adequadament el correu que rebem i fer cerques tant a la safata d'entrada com a carpetes específiques per localitzar la informació.

Exemple pràctic: Som un grup de persones que treballem en diferents centres de la mateixa organització. Ens enviem sovint correus sobre un projecte concret d'atenció a la víctima del delicte que estem duent a terme. Creem una llista de distribució amb tots el membres per quan vulguem enviar correus a tot el grup: fem una norma perquè quan arribin correus d'aquestes persones o quan el tema del correu contingui "Projecte factors psicosocials", aquests missatges vagin directament a la carpeta que designem. Així mateix, compartirem un calendari des d'on gestionarem les convocatòries de les reunions.

Altres serveis de correu electrònic

Gmail mail.google.com, servei de correu web.

Outlook.com outlook.com, servei de correu web, antic Hotmail.

3. Eines per organitzar-nos en equip

Calendari compartit i en línia: Google calendar

www.google.com/calendar



Google calendar

Descripció

És una aplicació web de calendari i agenda desenvolupada per Google amb les prestacions similars que hem vist en el programa de Microsoft Outlook, però amb l'avantatge que en ser un servei web hi podem accedir des de qualsevol lloc.

Usos

El calendari de Google permet crear esdeveniments, gestionar diversos calendaris alhora i compartir calendaris amb diferents persones i grups. Els esdeveniments creats es poden visualitzar per dia, setmana o mes.

També es pot escollir si es vol compartir cadascun dels calendaris de manera pública o només amb un grup específic de persones. Els calendaris públics estan disponibles mitjançant la cerca de Google, motiu pel qual permeten una gran difusió dels actes o esdeveniments programats i també es poden incrustar mitjançant codi als nostres webs i blogs. Així mateix, es poden tenir calendaris personals, només per a ús privat.

D'entre les seves utilitats destaca que es pot programar el calendari perquè s'envii un missatge de correu electrònic o un SMS amb un recordatori sobre un esdeveniment que hagi de tenir lloc aviat o el fet de poder enviar invitacions per a esdeveniments.

Exemple pràctic: Diferents persones es fan càrrec de la difusió d'actes d'una organització. Aquestes persones comparteixen un calendari on van afegint esdeveniments dels actes que s'han de difondre i el canal. Així quan s'obre i es tanca el termini d'inscripció d'una activitat el calendari ens avisa per correu electrònic que cal publicar-ho a les diverses xarxes socials. El dia de l'acte ens avisa que cal tornar a fer-ne difusió.

Altres serveis de calendari

Zoho calendar www.zoho.com/calendar

3. Eines per organitzar-nos en equip

Convocar reunions: Doodle

www.doodle.com



Descripció

És una aplicació web de calendari per planificar i coordinar esdeveniments. Habitualment s'usa per convocar reunions, ja que és una eina molt útil perquè grups de persones puguin triar la data més escaient per a reunions, activitats, etc.

Usos

Es tracta d'una eina que estalvia molt de temps a l'hora de convocar reunions, ja que habitualment per fixar una data que s'acomodi a les necessitats de tots els assistents calen multitud de correus electrònics i trucades. Amb Doodle, els usuaris convidats a una reunió o acte poden triar la data més adient d'un seguit de dates proposades en l'enquesta. Ni l'administrador de l'enquesta ni els participants cal que estiguin registrats a l'aplicació per poder fer la votació de dates, ja que hi poden accedir directament a través de l'enllaç que l'administrador de la reunió envia per correu electrònic.

Els usuaris registrats poden fer un seguiment de les enquestes creades i de les enquestes en què han participat. A més, tenen la possibilitat de connectar Doodle amb els seus calendaris, ja siguin Google calendar, Microsoft Outlook etc. per fer seguiment de dates i esdeveniments des d'un sol lloc i també tenir-hi accés des de dispositius mòbils.

Exemple pràctic: Som la comunitat de psicòlegs d'assessorament tècnic penal que treballem a diferents indrets de Catalunya. Hem decidit que hauríem de fer una comunicació síncrona (xat o videoconferència) amb Google Hangout per discutir un tema urgent de la comunitat. Un membre del grup tria diverses dates i horaris a Doodle per fixar la data i l'hora de la connexió. Convida per correu electrònic a tots els membres perquè accedeixin a la proposta de dates de Doodle. Cada membre tria la data que li escau i el mateix Doodle fa el recompte de vots i aclareix quina és la data amb més quòrum.

Altres serveis de convocatòria de reunions

Fasterplan www.fasterplan.com

4. Pàgines d'inici personalitzades per organitzar les nostres rutines virtuals

Netvibes

www.netvibes.com/ca-es



Descripció

És una aplicació web per dissenyar una pàgina d'inici personalitzada o escriptori en què l'usuari hi va afegint els diferents ginys que li interessin per tenir accés a aplicacions i pàgines web. A banda de crear un espai personalitzat d'accés a les eines i recursos, permet compartir aquest espai amb altres usuaris, de manera que esdevé útil per dissenyar projectes d'aprenentatge i de treball col·laboratiu.

Usos

Serveix per crear els anomenats entorns personals d'aprenentatge (PLE – *personal learning environment*) o xarxes socials d'aprenentatge (PLN – *personal learning network*), ja que permet dissenyar un escriptori personalitzat d'informació, de gestió de xarxes i d'aprenentatge. Podem crear un o diversos escriptoris i cada escriptori està organitzat per una o diverses pestanyes on hi anem col·locant els ginys (*widgets*).

L'avantatge d'aquesta aplicació és que ofereix un punt d'accés centralitzat a tota la informació i recursos que ens interessin de la xarxa. Així, ens estalviem la fragmentació de la informació i disposem d'una eina que ens agrega tot el que ens interessa d'Internet en temps real.

Exemple pràctic: La comunitat de juristes criminòlegs té la necessitat de disposar d'uns recursos normatius comuns per desenvolupar la seva feina, atesos els canvis legislatius que han sovintejat darrerament i alhora volen fomentar l'aprenentatge informal i la col·laboració entre el col·lectiu. Ideem un espai a Netvibes on disposen tots els continguts rellevants: legislació, articles, etc. mitjançant ginys d'RSS de pàgines de legislació, d'articles de revistes periòdiques, d'entrades del blog de la comunitat, de cerques de Twitter i alertes.

Altres serveis de pàgines d'inici personalitzades

Symbaloo www.symbaloo.com

5. Plataformes per compartir presentacions, vídeos i fotos

Compartir presentacions: SlideShare

www.slideshare.net



Descripció

És una plataforma per compartir presentacions, documents i vídeos (només en la versió de pagament). Funciona com un repositori des d'on les persones usuàries i les organitzacions publiquen i comparteixen els seus continguts.

Usos

Es tracta d'una plataforma d'ús molt estès per repositar i compartir presentacions i documents, de manera que disposem d'un espai en el núvol al qual podem enllaçar des de les diferents eines de xarxa social per difondre els nostres continguts.

El mateix servei ofereix prestacions de xarxa social, ja que ens podem fer seguidors dels usuaris i organitzacions que ens interessin pel contingut que publiquen. D'aquesta manera, rebrem avisos sempre que els nostres contactes publiquin nou contingut. Així mateix, podem fer comentaris a les presentacions i crear xarxa. Tot i que de vegades se suggereix, com en la [Guia d'usos i estils a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya](#), que es redireccioni la conversa cap als blogs corporatius o altres eines de conversa per no disgregar la interacció.

Exemple pràctic: La comunitat de prevenció i mediació comunitària ha fet diverses presentacions per tot el territori per explicar la seva tasca en la prevenció de conflictes amb els joves. La difusió del contingut d'aquestes presentacions no ha de quedar reduïda al nombre d'assistents a cada acte, sinó que la informació és vàlida per a tothom i cal que se'n faci la difusió més extensa possible. La comunitat publica totes les presentacions a SlideShare i en fa difusió a través del blog (on encasten la presentació publicada prèviament a la plataforma), Twitter, Facebook, butlletí electrònic, etc. Des de les diferents eines de xarxa social s'enllaça cap al contingut repositat a Slideshare perquè les presentacions tinguin el màxim impacte possible, que es pot comptabilitzar a través del nombre de reproduccions i descàrregues del material.

Altres serveis per compartir presentacions

AuthorSTREAM www.authorstream.com, les presentacions conserven les animacions, els àudios i vídeos.

Scribd www.scribd.com

5. Plataformes per compartir presentacions, vídeos i fotos

Compartir vídeos: YouTube

www.youtube.com



Descripció

És una plataforma per publicar, veure i compartir vídeos. La popularitat d'aquest servei garanteix una difusió dels nostres vídeos que no poden oferir altres plataformes més professionals i que contenen vídeos de més qualitat de resolució i més durada.

Usos

Avui dia tots tenim a l'abast càmeres web, telèfons mòbils i càmeres fotogràfiques i de vídeo per poder gravar un vídeo, editar-lo i publicar-lo en un repositori d'Internet per fer-ne difusió. La imatge i el so tenen el poder d'explicar històries en pocs minuts i són un recurs didàctic de primer ordre.

Per això cada vegada més usuaris i organitzacions intenten transmetre continguts i coneixement a través de vídeos que, hostatjats a la plataforma, són una excel·lent via de viralització. La plataforma funciona com una xarxa social en què ens podem subscriure al canal de persones o organitzacions que ens interessin pels vídeos que publiquen i fer-hi comentaris. Com hem comentat ja en el cas del repositori de presentacions, suggerim de redirigir la interacció cap als blogs o altres eines de xarxa social per aglutinar la conversa.

Quan vulguem publicar un vídeo a YouTube cal tenir en compte els drets d'autor i d'imatge. Si hi apareixen persones han d'haver donat el seu consentiment per escrit i les imatges i la música han de ser nostres o tenir una llicència d'ús obert com les Creative Commons. Si fem servir material subjecte a drets d'autor la plataforma el pot eliminar.

Exemple pràctic: La comunitat TIC i presó organitza una activitat de producció de videorelats amb els interns dels centres penitenciaris. Es fa la formació, s'expliquen les eines d'edició de vídeo i els recursos amb llicències d'ús obert que poden usar. Els videorelats creats es publiquen al canal de la comunitat de YouTube i se'n fa difusió en jornades de projecció als centres penitenciaris, al blog, Facebook i Twitter.

Altres serveis de compartició de vídeos

Vimeo www.vimeo.com, plataforma més adreçada a la formació, permet la publicació de vídeos més extensos.

Cejfe.tv www.cejfe.tv, repositori del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada on es publiquen els vídeos de les diferents àrees de formació i on s'ofereix l'accés a les retransmissions en directe dels actes que s'organitzen.

5. Plataformes per compartir presentacions, vídeos i fotos

Compartir fotos: Flickr

www.flickr.com



Descripció

És un repositori de fotografies, i també de vídeos, que permet tenir les fotografies i vídeos organitzats en àlbums i compartir-los.

Usos

Flickr és un altre dels repositoris d'Internet que funciona com a xarxa social. Els usuaris poden fer-se seguidors d'altres usuaris i fer comentaris a les fotografies, i també es poden crear grups. Els usuaris registrats poden publicar fotografies i destriar si les volen fer públiques, visibles per als contactes de Flickr o privades. Així mateix, els autors de les fotografies han de decidir si les publiquen amb tots els drets reservats o amb llicències Creative Commons.

Els usuaris no registrats poden visualitzar les imatges i cercar-les per etiquetes. Si s'usa la cerca avançada es pot triar de cercar les imatges a partir de les paraules clau que ens interessin i a més a més que tinguin llicències Creative Commons per poder-les usar. Cal vigilar que les imatges triades no tinguin us avís de sol·licitud de llicència a través de Getty Images, ja que aquesta imatge segurament tindrà un cost econòmic.

És un servei molt útil per organitzar les fotografies, ja que es poden classificar per àlbums segons la temàtica. Actualment, la versió gratuïta permet publicar fins a 1 TB de fotografies i vídeos i moltes persones usen aquesta plataforma per tenir allotjades les imatges que després incrusten en els seus blogs i xarxes socials.

Exemple pràctic: La comunitat de monitors artístics té un important fons fotogràfic de les activitats que duen a terme i dels productes que creen en els tallers amb els interns. La comunitat decideix de fer públiques una selecció de fotografies, que agrupen per àlbums i etiquetes i les publiquen a Flickr. Aquestes fotografies tenen una gran difusió i acceptació perquè es comparteixen a través del blog, de Facebook, Twitter, etc.

Altres serveis de compartició de fotografies

Picasa www.picasa.google.com

Wikimedia Commons www.commons.wikimedia.org

6. Creació de presentacions

PowerPoint

www.office.microsoft.com/es-es/powerpoint



Descripció

PowerPoint és un conegut programa per fer presentacions, que forma part del paquet ofimàtic Microsoft Office. El seu èxit des dels seus inicis es deu a la facilitat amb què es poden fer presentacions eficaces i vistoses amb l'ús de text esquematitzat, imatges, gràfics, animacions de text i imatges, sons, vídeos i transicions.

Usos

És un programa que s'ha usat àmpliament en tots els camps del saber i també, cal dir-ho, se n'ha fet un gran abús. En principi una presentació ha de ser el suport d'un orador a l'hora d'exposar un determinat tema, ja sigui un professor a l'aula, un científic explicant els resultats d'una recerca, una empresa presentant els seus productes, etc. La idea és exposar la informació de manera visual i agradable per captar l'atenció de l'audiència.

Ara bé, en molts casos la presentació s'ha convertit en el centre d'atenció de conferències i exposicions, ja que els oradors s'han amagat darrere de l'ordinador i han intentat que la presentació s'expliqués per ella mateixa. I aquí és on les presentacions de PowerPoint han guanyat la seva mala fama.

No obstant això, cal destacar-ne els punts forts: és molt fàcil d'usar, si s'usa intel·ligentment —balanç entre l'ús del text i les imatges, i no gaire llarga— ajuda a fer les exposicions més eficaces, permet recollir les idees bàsiques sobre un tema i fer-ne àmplia difusió a través de repositoris de presentacions com ara SlideShare, etc.

Exemple pràctic: M'han convidat a una jornada perquè expliqui el treball de la comunitat d'educadors socials de centres penitenciaris. Primer preparo l'exposició oral; d'aquesta n'extrec les idees clau, que traslado a la presentació amb PowerPoint. Hi afegeixo un gràfic amb les estadístiques i dues imatges de la CoP treballant. Després de l'acte, publico la presentació a Slideshare i en faig difusió a través de Twitter i Facebook.

Altres serveis de creació de presentacions

LibreOffice Impress www.libreoffice.org, programa de codi obert.

6. Creació de presentacions

Prezi

www.prezi.com



Descripció

Prezi és un programa per fer presentacions basat en la informàtica en núvol.

Usos

La característica principal de Prezi és que la informació o les idees s'exposen sobre un llenç virtual que no segueix un ordre lineal, sinó que es navega per un espai on es col·loca text, imatges, vídeos, àudios i altres elements multimèdia que es poden agrupar en marcs. Els usuaris designen la grandària relativa i la posició entre tots els objectes de la presentació i com es fa el desplaçament entre aquests objectes, així com l'ampliació i allunyament amb l'eina de zoom.

Es poden elaborar les presentacions a partir de plantilles predeterminades o a partir d'un llenç en blanc. Habitualment es visualitzen en línia, motiu pel qual es necessita connexió a Internet per a la versió gratuïta, tot i que permet descarregar el fitxer executable i desar les presentacions en PDF (en aquest cas es perden moviments i zooms).

Es tracta d'una eina per fer presentacions visualment molt atractives i professionals si no s'abusa dels efectes de moviment i zoom. És una aplicació apta per presentar productes i per exposar idees enllaçades, però no per incloure-hi gaire informació.

La feina que comporta construir una bona presentació en Prezi, no afavoreix l'extensió de l'ús d'aquesta eina.

Exemple pràctic: Ens han convidat a una jornada internacional per explicar el programa Compartim. Volem fer una presentació àgil i impactant, que contingui un muntatge amb talls de vídeo de les diferents comunitats que hem gravat expressament, fotografies il·lustratives i paraules clau. Confeccionem un Prezi visualment molt atractiu per a aquesta necessitat concreta.

Altres serveis de creació de presentacions

Sliderocket www.sliderocket.com

7. Treballar en equip: compartir fitxers i treballar en xarxa

Compartir fitxers: Dropbox

www.dropbox.com



Descripció

És un servei d'allotjament d'arxius en el núvol, que permet als usuaris emmagatzemar i sincronitzar arxius en línia i entre ordinadors i compartir arxius i carpetes amb altres usuaris.

Usos

El repositori de fitxers és una de les eines més utilitzades de les plataformes de treball col·laboratiu. En un primer estadi de la socialització del coneixement, les persones que encara no tenen prou experiència en les altres eines, publiquen al repositori els documents que volen compartir amb la resta del grup. En un segon estadi, el repositori esdevé el lloc on s'emmagatzema el coneixement creat per mitjà d'altres d'eines de la plataforma i on es desen de manera ordenada els documents de referència de la comunitat.

A banda dels repositoris integrats en les plataformes de treball col·laboratiu, hi ha diferents llocs web que permeten emmagatzemar fitxers en línia i alhora la possibilitat de compartir-los. Aquests serveis possibiliten tenir accés als documents des de qualsevol ordinador perquè estan al núvol.

Exemple pràctic: la comunitat Aplec 2.0 Justícia Tarragona està formada per diversos professionals dels Serveis Territorials de Justícia a Tarragona. Duen a terme la seva tasca laboral a diversos llocs no relacionats amb el Departament de Justícia, per la qual cosa els és útil poder consultar documents en el núvol des de qualsevol ordinador o dispositiu mòbil. La comunitat té organitzats els fitxers de treball en diferents carpetes a Dropbox que comparteixen entre els seus membres.

Altres serveis de compartició de fitxers

ADrive www.adrive.com

Box www.box.com

7. Treballar en equip: compartir fitxers i treballar en xarxa

Treballar en xarxa: Google Drive

drive.google.com



Descripció

És un servei d'edició col·laborativa de textos, fulls de càlcul, presentacions, formularis i dibuixos al núvol, a més d'un espai d'emmagatzematge de fitxers, ja que cada usuari disposa de 5 GB d'espai gratuït. Aquest servei es va posar en funcionament l'abril de 2012 i és hereu de Google Docs.

Usos

La plataforma permet crear fitxers de nou o carregar fitxers que ja haguem creat al nostre ordinador. Aquests fitxers els podem compartir amb altres persones per editar-los col·laborativament i podem veure les diferents versions del document amb l'historial de canvis i els comentaris que hi hagin afegit els diferents col·laboradors. Quan en permetem l'edició compartida, esdevé un wiki.

Els documents poden ser públics al web, accessibles només per a les persones que tinguin l'enllaç o privats.

A més de la tipologia que hi ha per defecte de fitxers per crear: documents, presentacions, fulls de càlcul, presentacions, formularis i dibuixos, s'hi poden connectar diverses aplicacions de manera que disposarem en un mateix espai d'eines per editar fotografies, vídeos, crear diagrames, mapes mentals, etc.

Hi ha la versió per a PC que permet la sincronització dels documents i també hi ha aplicacions per usar Google Drive a través dels dispositius mòbils.

Exemple pràctic: Som la comunitat d'arxius judicials i estem preparant un article per a una revista especialitzada i una presentació per a un congrés que tindrà lloc properament. Una persona de la comunitat crea un document i una presentació a Google Drive i després la comparteix amb la resta de membres. Així, tots plegats elaborem conjuntament tant l'article com la presentació. En qualsevol moment es pot anar a les versions anteriors i a consultar, respondre i validar les anotacions que hi van fent els participants. Com que ambdós recursos són al núvol són accessibles sempre.

Altres serveis de treball en xarxa

SkyDrive www.skydrive.com, operat per Microsoft.

8. Monitoratge i alertes per saber què es diu de nosaltres a Internet

Alertes de Google

www.google.com/alerts



Descripció

És un servei que ofereix el motor de cerca de Google per rebre per correu electrònic o fil RSS les actualitzacions que es produeixin a Internet sobre els termes que haguem establert prèviament.

Usos

És una eina fàcil d'usar i molt efectiva per monitorar a cada moment què es diu de nosaltres, dels nostres productes o dels nostres competidors a la xarxa.

Així com hem vist eines per curar continguts, aquí estem parlant de termes de cerca. El servei d'alertes comprova regularment si es produeixen nous resultats pels termes que haguem establert i ens envia un missatge de correu electrònic amb les novetats.

Així, podem controlar quins efectes produeix a la xarxa la nostra persona i els nostres productes i modificar, si cal, una estratègia de difusió per millorar l'impacte dels nostres missatges. De la mateixa manera, ens serveix per mesurar les diferències amb els nostres competidors directes si, per exemple, tenim al mercat productes similars.

Exemple pràctic: Hem publicat el llibre *Compartim eines i processos per al treball col·laboratiu* i volem mesurar-ne l'impacte a la xarxa. Establim una alerta amb aquests termes, fixem de freqüència quan es produeixi i seleccionem d'enviar-la per correu electrònic. D'aquesta manera, cada cop que es produeixi algun resultat nou de la consulta "Compartim eines i processos" rebrem un missatge de correu electrònic amb els enllaços corresponents.

Altres serveis de monitoratge

Socialmention www.socialmention.com

9. Comunicació síncrona

Skype

www.skype.com



Descripció

És un sistema de telefonia que usa el protocol d'Internet (IP) i que serveix per comunicar-se entre els usuaris d'ordinador a ordinador o altres dispositius amb connexió a Internet.

Usos

El programa s'instal·la a l'ordinador i permet parlar gratuïtament amb altres persones usuàries. Així mateix, es poden fer multiconferències amb un màxim de vint-i-cinc persones i si es disposa de càmera web, el programa permet fer videotrucades entre dos usuaris de manera gratuïta i videotrucades grupals de fins a 10 usuaris amb compte de pagament. A més, es pot utilitzar Skype per a missatgeria instantània amb fins un màxim de 100 persones al mateix temps i les converses es poden desar per recuperar-les més tard.

També permet compartir fitxers i la pantalla de l'ordinador amb la persona amb qui parles per afavorir la col·laboració.

Skype també té altres utilitats de pagament com ara les aplicacions Skipeout (per trucar a telèfons fixos o mòbils de qualsevol part del món de manera molt econòmica), Skype SMS (per enviar missatges de text SMS), Skypeln (número de telèfon personal al qual pot trucar qualsevol persona i que es pot atendre amb Skype, i també transferir les trucades a un altre telèfon fix o mòbil), etc.

El servei és preuat per la facilitat d'ús i per la qualitat de les comunicacions. La companyia Microsoft va comprar Skype, que ha acabat substituint el servei de Windows Live Messenger.

Exemple pràctic: La comunitat de medi obert de justícia juvenil té força relació amb el món local i els seus joves, i de vegades els desplaçaments per tot el territori no són factibles. La comunitat usa el xat per preparar els punts a tractar en les videotrucades, que després du a terme un tècnic de medi obert amb els joves amb els quals intervenen.

Altres serveis de comunicació síncrona

Google Hangouts plus.google.com/hangouts

10. Comunicació asíncrona

Fòrums: Google grups

groups.google.com



Descripció

És un servei que permet la discussió de temes en línia entre els usuaris.

Usos

Per crear un fòrum de debat només cal disposar d'un compte de gmail. Un cop registrats triem el títol per al nostre grup i Google grups ens proporciona una adreça de correu que conté el nom del fòrum. A partir d'aquí fem la descripció del tema de què tractarà el fòrum i decidim el tipus de grup que volem crear: llista de correu electrònic, fòrum web, fòrum de preguntes i respostes o bústia d'entrada de col·laboració.

Després gestionem els permisos de publicació i participació i convidem o afegim els membres al grup.

És una eina molt útil per debatre temes i per tenir accés a les diferents converses. Podem rebre les notificacions d'activitat mitjançant el correu electrònic i fins i tot respondre al fil de la conversa des del correu si ho tenim així configurat.

La senzillesa de l'eina i el format breu de les intervencions facilita la participació dels usuaris. A Internet hi ha multitud de fòrums sobre els temes més variats que puguem imaginar. En fer cerques sobre com es fa una determinada cosa, els resultats del cercador solen enllaçar amb fòrums on els usuaris expliquen la seva experiència.

En l'àmbit de l'aprenentatge en línia i el treball col·laboratiu, els fòrums són l'eina que enllaça els alumnes amb els professors i on tothom pot aprendre a partir de la socialització de les diferents converses.

Exemple pràctic: La comunitat de prevenció i mediació comunitària treballa en la definició d'un programa d'actuació preventiva amb professionals de diferents àrees de l'àmbit municipal. A banda de l'ús d'altres recursos, obren un fòrum a Google grups per debatre els diferents punts del programa. Tots els participants poden obrir temes nous i la conversa que s'esdevé en cada tema queda registrada als diferents fils de conversa. Els participants activen la recepció de nous missatges al fòrum a través del correu electrònic i al mateix temps poden respondre a tot el grup des del correu mateix.

Altres serveis de comunicació asíncrona

Yahoo Groups groups.yahoo.com

11. Creació d'infografies, mapes mentals i processos

Piktochart
www.piktochart.com

Piktochart

Descripció

Piktochart és una eina web que permet crear, personalitzar i compartir infografies atractives visualment.

Usos

És una eina senzilla d'usar, adreçada a persones que no són professionals del disseny gràfic. Hi ha una versió gratuïta (amb vuit plantilles per triar) i una altra de pagament, que ofereix més prestacions. A diferència d'altres aplicacions similars, Piktochart permet el control sobre l'aspecte final amb què es volen presentar les dades (tot és personalitzable: els gràfics, les formes, les fonts de lletra, els colors); també ofereix la possibilitat de tenir en alta resolució la infografia, que es pot imprimir, exportar, publicar en un web i compartir.

A l'hora de dissenyar una infografia hem de tenir present que si volem que sigui efectiva, hem de triar molt bé les dades que presentarem. No hem de representar massa dades perquè perdríem la claredat i l'impacte. Les plantilles ens guiaran en el disseny, però cal una harmonia gràfica i no defugir massa dels colors i formes proposats.

Exemple pràctic: Volem presentar les dades de la comunitat de dinamitzadors informàtics d'una manera gràfica i amable, que amb un cop d'ull ens puguem fer una idea clara del treball desenvolupat durant l'any. De totes les mètriques de què disposem –que són rellevants per als gestors de la comunitat i del programa, però no per al públic en general–, triem les que oferiran aquesta imatge de l'activitat de la comunitat. Seleccionem, per exemple, el nombre de participants actius, els diferents productes elaborats, el nombre d'activitats formatives, etc. Escollim la plantilla que ens agradi més i anem distribuint les dades, la informació i les imatges, d'acord amb els recursos que ens ofereix l'aplicació.

Altres serveis de creació d'infografies

Visual.ly www.visual.ly

11. Creació d'infografies, mapes mentals i processos

Wordle

www.wordle.net



Descripció

És una aplicació en línia que serveix per generar núvols de paraules clau, que permeten d'un cop d'ull saber de què s'està parlant en un entorn concret.

Usos

Diferents plataformes i blogs solen incloure ginys de núvols d'etiquetes, però si volem crear nosaltres mateixos un núvol a partir d'un text, una URL o un seguit de paraules clau, tenim aquesta eina per fer-ho.

Per usar-la hem d'introduir les paraules o etiquetes i la mateixa aplicació ens ofereix diferents possibilitats d'arranjament, color, mida relativa de les paraules, etc. Així podrem fer un núvol de paraules per compartir-lo en línia o per il·lustrar el contingut d'un document o presentació.

Exemple pràctic: Hem creat un document que conté la ponència que farem sobre les biblioteques judicials de Catalunya. Copiem tot el text de la ponència i l'encastem a Wordle. L'aplicació ens ofereix el núvol de paraules, que podem modificar eliminant les paraules que no ens interessin posicionant-nos a sobre i esborrant-les amb el botó dret del ratolí. També podem canviar la tipografia, els colors de les lletres i la distribució gràfica del núvol. Un cop tinguem el núvol de paraules que desitgem, fem una impressió de pantalla, retallem la imatge i la inserim en la presentació que projectarem quan fem la ponència.

Altres serveis de creació de núvols de paraules clau

Tagxedo www.tagxedo.com

11. Creació d'infografies, mapes mentals i processos

WiseMappingwww.wisemapping.com**Descripció**

És una aplicació en línia per crear mapes mentals, que poden incloure imatges, hipervincles i notes, i que permet l'edició col·laborativa per treballar entre diverses persones un mateix mapa.

Usos

És una eina que facilita la planificació, l'intercanvi d'idees i la gestió de projectes. A partir d'una idea central es van desgranant radialment els conceptes relacionats. Els elements es disposen de manera intuïtiva segons la seva rellevància i s'organitzen en agrupacions, branques o àrees. Per a la representació gràfica s'usen colors, recorreguts, dibuixos i formes diferents per ajudar a la memorització del mapa.

I és que de la mateixa manera que quan estudiàvem fèiem esquemes per memoritzar els temes, l'eina de creació de mapes mentals s'inspira en aquesta tècnica. Ens pot ser útil per a l'estudi, per aclarir les nostres idees, per estructurar un discurs oral, com a fase prèvia a l'escriptura i en la presa de decisions. El fet que es pugui editar col·laborativament, a més, permet que es pugui usar per fer pluja d'idees o per gestionar tasques.

Exemple pràctic: Hem de planificar el producte de coneixement que treballarà la comunitat de monitors artístics durant aquest any. Es convida els membres de la comunitat per correu electrònic a participar en l'elaboració d'un mapa mental que a partir de la idea central "Producte de coneixement" es vagi ampliant amb les diferents propostes i el que implicaria la tria de cadascuna.

Altres serveis de creació de mapes mentals

Mindmeister www.mindmeister.com

Freemind www.freemind.sourceforge.net; s'ha de descarregar a l'ordinador.

Connected mind www.connected-mind.appspot.com, extensió de Google Chrome per dissenyar mapes mentals.

Cmap Tools www.cmap.ihmc.us/download, s'ha de descarregar a l'ordinador.

11. Creació d'infografies, mapes mentals i processos

Gliffy

www.gliffy.com



Descripció

És una aplicació en línia per crear diagrames. És una eina útil per crear diagrames de flux, que són la representació gràfica d'un algorisme –seqüència finita d'instruccions no ambigües per resoldre un problema o aconseguir una fita.

Usos

Els diagrames de flux són una de les eines més esteses per a l'anàlisi de processos. La visió gràfica d'un procés en facilita la comprensió integral i la detecció dels punts de millora. De fet, el diagrama de flux és la representació gràfica del procés, i convé elaborar-lo al mateix temps que es fa la descripció del procés per facilitar-ne la comprensió. Se sol començar establint els punts de partida i de final i després s'identifiquen i classifiquen les diferents activitats que formen el procés, la interrelació i les àrees de decisió. Tot això es disposa mitjançant símbols amb significats ben definits que representen els passos que s'han d'anar seguint i fletxes que determinen el flux d'execució.

Exemple pràctic: Volem tenir definit el procés mitjançant el qual es crea una comunitat de pràctica. Fem una descripció del procés i l'anem representant amb el diagrama de flux triant a cada moment la forma que necessitem entre la biblioteca de símbols que ens ofereix Gliffy. Després la compartim per correu electrònic amb col·laboradors perquè hi facin aportacions. Finalment dessem el diagrama de processos i l'encastem en el document de processos que estem elaborant.

Altres serveis de creació de diagrames de flux

Freemind www.freemind.sourceforge.net

Cacoo www.cacoo.com

12. Traduccions

Traductor de Google

www.translate.google.com



Descripció

És un servei de traducció gratuït que proporciona traduccions instantànies entre 71 idiomes diferents. Pot traduir paraules, frases, documents i pàgines web entre qualsevol combinació dels idiomes admesos.

Usos

El servei de traducció de Google funciona cercant patrons entre milions de documents que ja han estat traduïts per traductors humans per deduir la traducció més adequada. Aquest fet ocasiona que en segons quines llengües les traduccions no siguin prou acurades; no obstant això, sempre són útils per fer-nos una idea del contingut.

Podem traduir textos curts teclejant-los a la capsa de traducció, introduint-los oralment (en segons quines llengües) o enganxant una URL. En aquest darrer cas ens dóna com a resultat una altra URL que tindrà la mateixa aparença que l'original, però traduïda a la llengua que li haguem assignat. Així mateix, podem seleccionar un fitxer del nostre ordinador i enviar-lo a traduir.

Una de les funcions més útils del traductor és la possibilitat d'instal·lar un connector de traducció als nostres llocs web i blogs. D'aquesta manera, s'assoleix una visibilitat molt més àmplia perquè els nostres continguts estan a l'abast de més de setanta comunitats lingüístiques diferents.

I com la majoria d'eines que analitzem en aquest capítol té la seva versió per a dispositius mòbils. Segur que quan us perdeu en un poblet remot de la Xina li trobareu la utilitat!

Exemple pràctic: A la comunitat de mediació tenim un blog que rep moltes visites d'ajuntaments i persones de Catalunya, però també, ens consta, d'altres àmbits lingüístics. Per facilitar l'accés a la informació i perquè tothom pugui participar en el blog hi afegim el giny del traductor de Google a la banda dreta del blog. Ara ens poden seguir d'arreu del món.

Altres serveis de traducció

Imtranslator addons.mozilla.org/es/firefox/addon/imtranslator, complement del navegador Firefox.

Babylon www.translation.babylon.com

13. Difondre el coneixement i fer xarxa: blogs, microblogs i xarxes socials

Wordpress

www.wordpress.com



Descripció

És una eina de gestió de continguts per a la creació de blogs.

Usos

Es tracta d'una aplicació que permet a l'autor o bloguer publicar fàcilment continguts a Internet. Els articles apareixen en ordre cronològic invers i habitualment permeten la publicació de comentaris. A més, diversos ginyos (*widgets*) que se situen a la barra lateral permeten, entre moltes altres opcions, relacionar el blog amb eines del web social i amb altres blogs que segueix l'autor, i també subscriure's als escrits i comentaris mitjançant RSS.

Crear un blog amb aquesta eina és força senzill. Wordpress facilita un seguit de plantilles (temes) a partir de les quals podem personalitzar el nostre blog.

La blogosfera ha crescut molt en pocs anys i a Internet hi trobem tot tipus de blogs: personals, corporatius, polítics, etc. D'una banda, les persones han trobat un mitjà de comunicació horitzontal on fer sentir la seva veu i les seves inquietuds i, d'altra banda, empreses, institucions i partits polítics han vist el potencial que té aquesta eina eminentment participativa per escoltar i conversar amb els clients, proveïdors i ciutadans.

La majoria de plataformes de treball col·laboratiu incorporen el blog com a eina relacional i de difusió d'actuacions i novetats relatives a la comunitat. El blog actua com a node de connexió entre els membres del grup i com a espai per anunciar i difondre materials que s'hagin treballat amb les altres eines de la plataforma.

Exemple pràctic: La feina de la comunitat d'activitat física i esport elaborant activitats per millorar el benestar físic i psíquic de les persones privades de llibertat en els centres penitenciaris de Catalunya té el reconeixement del col·lectiu professional en general i dels professionals que també desenvolupen la seva feina en centres penitenciaris de la resta de l'Estat i d'altres països. La comunitat elabora un blog on publica una selecció d'apunts i on interacciona amb els col·legues, amb els interns i amb els subscriptors en general.

Altres serveis de creació de blogs

Blogger www.blogger.com

13. Difondre el coneixement i fer xarxa: blogs, microblogs i xarxes socials

Twitter

www.twitter.com



Descripció

És una plataforma de microblogs que permet als usuaris publicar missatges de text curt (fins a 140 caràcters) i crear xarxa mitjançant els seguits (*following*) i els seguidors (*followers*).

Usos

Aquest servei és útil per dialogar i col·laborar amb els usuaris que seguim i que ens segueixen perquè compartim interessos comuns. També serveix per comunicar nous serveis, per fer difusió d'actes i per retransmetre esdeveniments amb l'ús d'etiquetes (*hashtag*) que permeten recuperar tota la informació i preguntes generades al voltant d'un esdeveniment.

Els usuaris veuen a la seva cronologia els tuits o piulades de les persones que segueixen. Per això, la qualitat dels continguts que rebem depèn de la capacitat que tinguem a l'hora de seleccionar les persones que seguim pel tipus d'informació que solen publicar. A més, l'aplicació permet crear llistes d'usuaris per poder filtrar i organitzar els continguts dels comptes que seguim.

Twitter és actualment l'aplicació de xarxa social amb més creixement mundialment. Els usuaris en valoren la facilitat amb què poden estar informats del que passa al món en temps real i alhora difondre de manera viral els seus continguts a través de textos curts, enllaços, fotografies i vídeos.

Hi ha infinitat d'aplicacions dissenyades per millorar la funcionalitat de Twitter i per fer-ne el servei més accessible, tant per a ordinadors com per a dispositius mòbils.

Exemple pràctic: Sóc membre de la comunitat de treballadors socials de centres penitenciaris i creo un llista de Twitter on a banda dels perfils dels companys de la comunitat hi afegeixo també els perfils de professionals del treball social i del món acadèmic. A més, em subscric a la llista del programa Compartim. Així puc seguir fàcilment els continguts publicats en els dos àmbits i filtrar els perfils de contingut professional dels personals a Twitter.

Altres serveis de microblogs

Yammer www.yammer.com, servei de xarxa social per a empreses.

13. Difondre el coneixement i fer xarxa: blogs, microblogs i xarxes socials

Facebook

www.facebook.com



Descripció

És el servei de xarxa social més conegut i usat mundialment. Permet afegir persones com a amics amb els quals es pot interactuar enviant-los missatges, compartint enllaços, fotografies i vídeos, entre d'altres opcions.

Usos

Les xarxes socials són un recurs que dona un rol actiu a la ciutadania i les seves propostes, potencia la capacitat de comunicació i intervenció de les organitzacions i possibilita compartir experiències i coneixement dins i fora de les organitzacions.

En sintonia amb el que fan els ciutadans, les organitzacions i empreses han vist una oportunitat per poder relacionar-s'hi i han creat de manera majoritària pàgines a Facebook. Els vincles que s'hi estableixen són d'igual a igual i afavoreixen de manera decisiva la innovació oberta per mitjà d'interessos comuns que aporten nous contactes i solucions i faciliten la importació de noves idees.

Així mateix, Facebook permet la creació de grups públics o privats que permeten el debat i la interacció al voltant de temes determinats.

Exemple pràctic: El programa Compartim coorganitza, juntament amb altres organitzacions i universitats, un congrés internacional sobre comunitats de pràctica i gestió del coneixement. Per elaborar el programa del congrés es crea un grup a Facebook i es convida als responsables dels diferents organismes implicats perquè es coneguin, perquè puguin debatre els temes que s'hi han de tractar i per assignar les diverses tasques. Així mateix, es crea una pàgina pública del Congrés on es van publicant els continguts consolidats del grup i on es crea xarxa amb la comunitat que alhora participa en la definició dels continguts del congrés.

Altres serveis de xarxa social

Google+ www.plus.google.com/?hl=ca

Linkedin www.linkedin.com, xarxa orientada als contactes professionals.

14. Transcripció i codificació de reunions presencials

F4

www.audiotranskription.de/english/f4.htm

**Descripció**

És una aplicació per transcriure gravacions audiovisuals, creant una connexió entre el contingut textual de la transcripció i els punts de l'àudio o el vídeo corresponents. La versió gratuïta només permet treballar amb fitxers de 10 minuts d'àudio o vídeo. La versió estàndard té un preu assequible i ofereix noves funcionalitats de codificació i anàlisi però s'han de comprar les llicències a part. Hi ha altres aplicacions d'anàlisi qualitativa que no són tan específiques en la facilitació del procés de transcripció (ús de pedals de peu, regulació de la velocitat de reproducció etc.), però tenen més capacitat per a la codificació i l'anàlisi.

Usos

Hi ha una gran varietat de contextos en què són necessàries aquestes eines de transcripció o de codificació i anàlisi de qualsevol tipus de comunicació. En les reunions presencials d'una comunitat de pràctica, especialment quan es tracta de sessions més creatives, pot ser molt útil per no perdre informació que ha anat sortint al llarg de la sessió i que no li hem prestat prou atenció.

D'altra banda, si tenim una transcripció de la conversa ens facilita el treball de codificació del contingut i la seva integració en un espai de col·laboració en línia per continuar la tasca de reflexió o generació de continguts a través d'Internet.

Exemple pràctic: Hem de planificar el producte de coneixement que treballarà la comunitat de mesures penals alternatives durant aquest any. Estem en un moment inicial en què volem tenir sobre la taula moltes possibilitats. Fem una reunió presencial on s'invita els participants a generar de manera lliure idees sobre possibles productes i la seva definició, els pros i contres, els recursos necessaris, els experts invitats. Aquesta sessió la gravem i a continuació fem una transcripció de la gravació audiovisual.

Aquesta transcripció i la codificació del seu contingut la publiquem al repositori de documents de la plataforma i iniciem un fòrum per continuar el debat més en profunditat, d'una manera més concreta i ordenada.

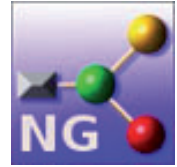
Altres aplicacions de transcripció

InqScribe www.inqscribe.com. Aquesta aplicació, que és de pagament, aporta un valor afegit perquè pot produir de manera automàtica un vídeo amb els subtítols de la transcripció corresponents a l'interval de les imatges i l'àudio.

14. Transcripció i codificació de reunions presencials

Compendium

www.compendiumng.org



Descripció

Compendium és una eina que permet un modelatge i alhora una facilitació de la conversa presencial i en línia. En el llibre *Dialogue Mapping* de Jeff Conklin trobem una contextualització d'aquesta aplicació: "està al servei d'una metodologia de mapatge del diàleg, del maneig de les seves estructures i la facilitació de la generació eficient de solucions i coneixement col·lectiu".

Usos

Compendium aporta elements molt atractius a les clàssiques eines de mapes mentals o conceptuals. Està orientat a la facilitació i modelatge de les converses orientades a la generació de solucions col·lectives. Amb Compendium podem fer noves plantilles i conjunts de paletes d'imatges adaptades a diferents contextos conversacionals, i exportar els mapes de les converses en diferents formats (xml, html, imatge..).

Com a eina de mapatge del diàleg introdueix un altre concepte de maneig de les reunions presencials en què la pantalla compartida adquireix amb aquesta aplicació noves funcions facilitadores de la conversa. La figura del facilitador de la reunió (tecnògraf) és molt important perquè ha de conèixer tant la dinàmica de facilitació de la conversa en el grup com l'ús de l'eina per facilitar el diàleg.

És un complement perfecte per implementar metodologies d'indagació apreciativa (*appreciative inquiry*) que facin més productives les reunions presencials. Facilita en aquest sentit organitzar les aportacions individuals i les compartides, i articular els espais de conversa presencial i en línia. Aquesta eina ordena les aportacions individuals en el conjunt de la conversa del grup.

Exemple pràctic: La comunitat de centres de justícia juvenil està decidint quantes persones convidar a la jornada anual i l'ordre de les intervencions dels ponents. Amb Compendium generem un mapa amb les diferents intervencions dels participants a la reunió presencial de la comunitat registrant idees, pros i contres, acords, tasques etc. Aquesta conversa la traslladem a l'espai compartit en línia per aprofundir en el debat. Així recuperem la conversa presencial i la continuem en línia.

Altres serveis de mapatge

CMAP cmap.ihmc.us/download; té molta flexibilitat i capacitat per incorporar al mapa conceptual recursos de diferents tipus, i es pot treballar de manera col·laborativa.

14. Transcripció i codificació de reunions presencials

Transana

www.transana.org



Descripció

Transana és una aplicació per analitzar dades de vídeo i àudio. Els segments d'àudio i vídeo queden enllaçats als segments de la transcripció mitjançant la introducció de codis de temps.

La codificació es realitza directament sobre els episodis i els clips (gravacions audiovisuals), que poden tenir diferents formats d'àudio, imatge o vídeo. Transana permet treballar de manera simultània amb diverses transcripcions d'un mateix fitxer audiovisual i per tant podem focalitzar la nostra mirada sobre diferents aspectes de la conversa.

Usos

Transana és un programa dirigit inicialment a la comunitat d'investigadors qualitius. La recerca qualitativa permet optimitzar una espiral controlada de lectura/visionat i relectura sistemàtica, on es produeix un procés d'aprofundiment de la conversa mitjançant la segmentació, codificació i reordenació del seu contingut. Per tant, una comunitat de pràctica pot millorar la seva operativitat i eficiència incorporant aquestes eines que faciliten la reflexió i reutilització de les converses produïdes de manera presencial o en línia.

A més a més, Transana té una versió [de transcripció i codificació de manera col·laborativa](#). En aquest sentit pot adaptar-se a una recerca col·laborativa d'una comunitat de pràctica que reflexiona sobre les experiències i el coneixement que s'ha pogut posar en comú. Així mateix, facilita el treball de codificació del contingut i la seva integració en un espai de col·laboració en línia per continuar la tasca de reflexió o generació de continguts a través d'Internet.

Exemple pràctic: La comunitat de psicòlegs d'assessorament tècnic penal va elaborar una recerca per desenvolupar un protocol d'entrevista per avaluar la credibilitat de testimonis. Les gravacions de les entrevistes amb aquest programari es van codificar de manera digital i de manera col·lectiva, i disposaven d'un repositori de clips amb la corresponent codificació. Aquests clips els van publicar a la plataforma en línia on van desenvolupar un fòrum per continuar el debat.

Altres aplicacions de transcripció

Atlasti www.atlasti.com/es/productintro.html, programa d'anàlisi qualitativa molt flexible especialitzat en material textual.

QDA Miner www.provalisresearch.com/es/productos/software-de-analisis-cualitativo, aporta com a valor afegit la seva capacitat d'anàlisi quantitativa de la codificació.

El paper de la formació i la dinamització

Davant la gran diversitat d'eines tecnològiques que poden ajudar a desenvolupar el treball col·laboratiu en línia i en un sector en contínua evolució i innovació, la formació i l'assessorament per part d'experts permet una explotació més òptima de les eines i la tria més adequada als objectius dels grups de treball.

Si bé és cert que cada cop més les aplicacions es dissenyen per fer més fàcil l'experiència de l'usuari i que com en la majoria d'aprenentatges s'aprèn fent, també hem comprovat que un acompanyament previ en l'ús de les eines serveix per treure'n un màxim rendiment i per homogeneïtzar els grups.

Organitzar tallers breus en línia sobre l'ús d'eines o mixtos, amb una primera part presencial i una segona part virtual a través de fòrums, és una bona solució formativa per aclarir dubtes i per entendre quin tipus de treball és adequat per a cada eina. De la mateixa manera, és útil que cada comunitat disposi d'un fòrum sobre el funcionament d'eines tecnològiques on poder exposar qüestions i rebre solucions per part de la resta de membres.

També és essencial el disseny d'estratègies per dinamitzar el treball col·laboratiu en línia. Els e-moderadors, com a coneixedors de la seva comunitat, han d'idear solucions específiques per incentivar i atraure els membres perquè usin les diferents eines.

La trajectòria del programa Compartim confirma que l'adopció d'una eina per a projectes concrets ja no es fa només mitjançant l'assessorament d'experts o la direcció del programa, sinó que cada vegada més els e-moderadors proposen eines que han experimentat de manera satisfactòria en les seves comunitats. És un exemple més del compromís amb el programa i de les ganes d'estar alerta de les novetats tecnològiques que s'hi poden implantar per fer-lo avançar.

Conclusions

Hem vist de manera sintètica una gran varietat d'eines que responen a diferents objectius per al treball col·laboratiu. Cada comunitat o grup de treball ha de triar les més idònies per al seu funcionament i construir així una caixa d'eines, que variarà amb el temps, però que servirà al grup per saber què s'ha de fer amb cada una.

No obstant això, cal tenir en compte una sèrie de requisits bàsics per adoptar una eina tecnològica:

- Usabilitat. Ha de ser fàcil d'usar.
- Fiabilitat. Ha de funcionar correctament.
- Rendiment: Ha de ser efectiva a l'hora de funcionar i eficient en l'ús de recursos.
- Integritat. Ha de ser una eina segura, que garanteixi que les dades no es perdin ni manipulin.

Les organitzacions que es plantegin incorporar plataformes tecnològiques per al treball col·laboratiu hauran de valorar entre optar per plataformes corporatives, que garanteixen privacitat i seguretat de les dades amb un cost alt, o plataformes lliures, gratuïtes o amb un cost baix, en què la capacitat de servei és més limitada i no se'n controla el futur desenvolupament. Cal dir, però, a favor d'aquestes darreres que possibiliten la participació externa, en el camí de la innovació i el coneixement oberts, i que amplifiquen la difusió.

Segurament la solució òptima és una barreja de les dues solucions, de manera que es pugui treballar temes sensibles per qüestions de privacitat de dades en plataformes corporatives securitzades, i la resta fer-ho en plataformes lliures que permeten la interacció amb altres comunitats amb interessos comuns i amb la ciutadania per compartir i crear nou coneixement i serveis.

Disposar d'una caixa d'eines comuna per al programa Compartim estalvia temps i feina de provar eines als membres de les diferents comunitats i alhora homogeneïtza la participació a la xarxa, de manera que és més fàcil recuperar continguts elaborats, que són al cap i a la fi fonamentals per a la gestió del coneixement que du a terme el programa Compartim.

ca
pítol



**Indicadors i
mètriques de
les comunitats
de pràctica**

Marc contextual

Les comunitats de pràctica com a eina de gestió del coneixement haurien de formar part dels objectius estratègics de l'organització i per gestionar un programa d'implantació de CoP cal desenvolupar eines d'avaluació i seguiment per controlar aquesta gestió.

Per mesurar alguna cosa, d'una banda, hem de saber què volem mesurar i per a què, i hem de tenir clars els objectius que volem aconseguir. Els indicadors i les mètriques depenen tant dels objectius com de les eines necessàries per assolir-los.

D'altra banda, la participació a la comunitat de pràctica i el grau d'implicació a l'activitat col·laborativa a la CoP és voluntària i, per tant, participar-hi depèn de la motivació personal de cadascun dels membres. És essencial fer seguiment d'aquest grau d'implicació i participació perquè la CoP aconsegueixi els seus objectius.

Per tot això, desenvolupar un sistema d'avaluació i seguiment de les CoP implica reflexionar sobre el lloc que ocupen dintre de l'organització amb la finalitat d'alinear l'activitat i els resultats de la CoP, d'una banda, en relació amb la consecució dels objectius estratègics de l'organització i, de l'altra, en relació amb els motius que tenen els seus membres per participar-hi i les repercussions pràctiques que se'n deriven.

Hem de pensar que a les CoP tan important és el com es fa el treball, com el què, atesa l'especial relació de voluntarietat dels processos de treball col·laboratiu. La implicació depèn en gran manera del fet que la tasca de la comunitat sigui significativa des del punt de vista dels professionals que hi participen.

Al mateix temps, el treball col·laboratiu depèn de processos conversacionals i de treball en xarxa que hem de mirar d'optimitzar i, amb aquest objectiu, haurem de tenir una mirada especial envers les diferents modalitats de comunicació com a indicadors de la salut de la comunitat.

Per tant, a l'hora d'avaluar i de mesurar haurem de tenir en compte la convergència de les diferents línies motivacionals que fan possible la vida de les comunitats de pràctica: una que prové de l'estructura de funcionament formal de les organitzacions amb una estructura piramidal i uns objectius estratègics, i una altra més informal, autocompositiva i autolètica amb transaccions transversals i estructura reticular que fa possible el treball col·laboratiu per mitjà de la xarxa de converses i transferència de coneixement que conforma la CoP pròpiament dita.

En aquesta cruïlla de camins, caldrà cercar els punts de trobada entre els objectius de l'organització i els objectius de les persones que componen la comunitat per tal d'elaborar els indicadors clau que permetin avaluar l'evolució del treball de la comunitat, tot això sense oblidar-nos dels indicadors

identificadors de la dinàmica col·laborativa i la naturalesa comunicacional de la CoP que fan possible la consecució dels objectius consensuats.

Desenvolupar indicadors per a l'avaluació de les CoP

Disposar d'indicadors i mesures de seguiment en un projecte de gestió del coneixement com són les comunitats de pràctica ens permet:

- Conèixer i recordar el repte del sistema de les CoP.
- Dotar-nos d'eines futures de control i comparació.
- Guiar la implementació del sistema.
- Dotar-nos d'un sistema de retroalimentació del sistema de les comunitats de pràctica posades en marxa.
- Mesurar el cost, el temps i els esforços de l'evolució del sistema de comunitats de pràctica.
- Avaluar les transferències de coneixement dutes a terme, saber qui les ha fetes, com s'han fet i si han aportat valor.
- Verificar que el sistema de comunitats de pràctica està alineat amb l'estratègia global i les activitats de l'organització.
- Calcular el retorn de la inversió (ROI) realitzada pel programa de comunitats de pràctica.

Els indicadors i les mètriques, en la mesura que depenen dels objectius de l'organització, variaran molt d'una organització a una altra i poden fer referència al rendiment econòmic, a la millora de processos, a les millores en el clima i el treball en equip, a la millora en els serveis o d'altres (WANG; RAN; LIAO; YANG, 2010). El procés de construcció d'aquests indicadors ha d'implicar diferents actors que, d'una manera o d'una altra, estan afectats per l'activitat de la CoP.

Carlos Merino, que ha col·laborat amb el programa Compartim ([Treballa diferent. Xarxes corporatives i comunitats professionals](#)), ens proposa un mètode per crear aquests indicadors que consisteix a fer un procés de triangulació entre els objectius de l'organització, els objectius de la CoP i els objectius del context immediat de les persones que participen en la comunitat.

No hem d'oblidar que per salvaguardar la dinàmica de participació i confiança de les persones que participen en la comunitat hem de preservar l'autonomia dels objectius de la comunitat i de les persones que hi participen respecte dels objectius de l'organització, però alhora els primers han d'estar alineats o ser coherents amb aquests últims.

D'altra banda, la viabilitat de la CoP depèn del treball del dia a dia, dels desafiaments i de les necessitats del treball diari i del context organitzacional en què es fa. Una comprensió per part de l'estructura jeràrquica més propera

als professionals que formen part de la CoP serà d'una importància cabdal perquè la vida de la comunitat es pugui desenvolupar sense impediments i amb el suport real de l'organització.

Atès el caràcter contingent i variable de la funció que una CoP pot tenir, pensem que és preferible una metodologia inductiva, que va de les situacions concretes de la pràctica professional que es veuen beneficiades de l'activitat de la CoP a la seva inscripció estratègica en el marc dels objectius de l'organització. D'aquesta manera, preservem l'autonomia i la motivació real dels membres de la comunitat, i a partir d'aquí les ubiquem en els processos i objectius que té l'organització.

En tot cas, insistim que l'aspecte principal en l'elaboració dels indicadors de seguiment i mesura és que els factors estudiats resultin de l'alineament d'aquests tres objectius: els de l'organització, la seva aplicació pràctica en el context organitzatiu i les persones que participen de manera activa a la comunitat, per la qual cosa convé que els indicadors i les mètriques es desenvolupin en un procés participatiu de cocreació en què intervinguin els diferents actors esmentats.

Elaboració dels diferents tipus d'indicadors

Podem distingir diferents tipus d'indicadors: indicadors d'impacte, indicadors de resultats i indicadors de processos.

Indicadors d'impacte

Els indicadors d'impacte són els que fan referència a les conseqüències que les activitats de la CoP tenen en els diferents àmbits de la creació de valor de l'organització. Per exemple, podem avaluar la reducció de costos o de temps que una determinada millora en la pràctica professional, en la implementació d'un servei o en un producte ha representat per a l'organització. O bé l'increment de beneficis que poden adoptar valors econòmics o bé de satisfacció del client, d'imatge o reputació corporativa o qualsevol altre tipus de valor per a l'organització.

Per a l'elaboració de les mètriques corresponents caldrà explorar el significat que ha tingut per a l'organització l'activitat de la CoP. Aquesta exploració s'ha de fer amb la participació del màxim nombre d'actors implicats amb la finalitat de donar resposta entre tots a preguntes com les següents i desenvolupar a partir d'aquí els indicadors i les mètriques de seguiment:

- Ha millorat l'eficàcia o l'eficiència a la feina? Com ho podríem saber? Com ho podríem mesurar?
- En quines situacions o aspectes hem millorat la pràctica diària?
- Quins procediments han millorat i quin efecte han tingut? Com ho podríem mesurar?
- Hem millorat la ràtio d'èxits de les actuacions professionals i la consecució d'objectius de l'organització?

- Hem estalviat temps en la intervenció o realització de determinats processos de treball?
- En quina mesura hem millorat el clima laboral i les relacions de treball col·laboratives? Com ho podríem esbrinar?
- En quin grau hem millorat la satisfacció dels clients o dels usuaris?
- Quants diners hem estalviat en formació o en experts externs?
- Quina és la disminució de conflictivitat o de reclamacions que s'ha produït?
- Quines són les altres intervencions que s'han estalviat gràcies a la millora produïda?

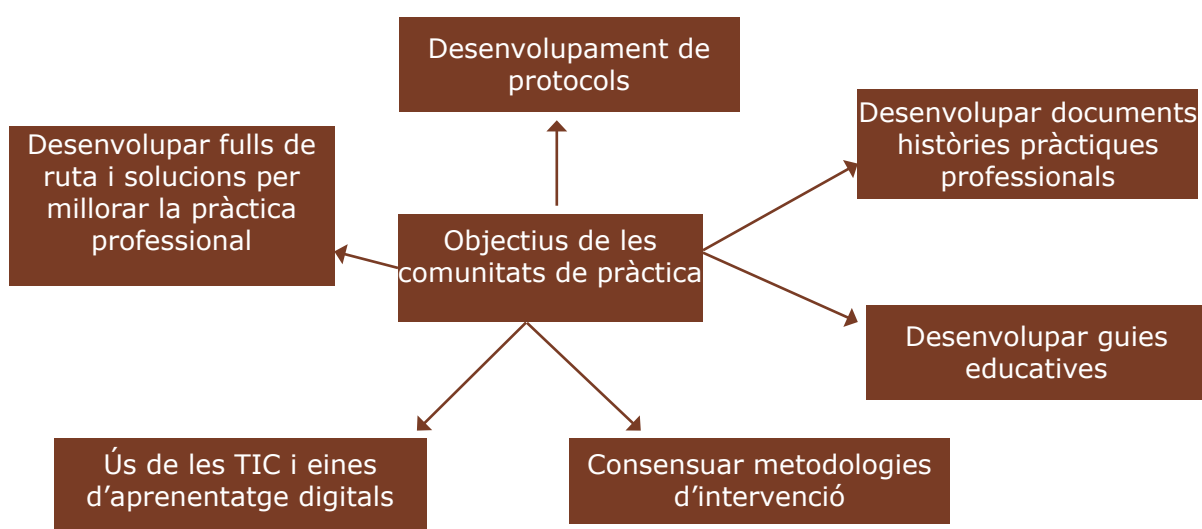
En definitiva, i com a resultat de l'anàlisi de tot això, quin valor ha aportat a l'organització?

Totes aquestes preguntes ens poden donar una idea del valor que una comunitat genera en l'organització i fins a quin punt està alineada amb els seus objectius; amb un procés de facilitació mitjançant tècniques de cocreació podem generar una dinàmica participativa per identificar els indicadors i les mètriques corresponents.

Indicadors de resultats i procés

La metodologia de funcionament de les comunitats de pràctica inclou la planificació i consecució d'objectius concrets que s'han d'assolir pel treball col·laboratiu dels seus membres en un període determinat.

El treball col·laboratiu d'una CoP produeix productes de coneixement que la comunitat es proposa fer cada any, i aquests objectius es poden avaluar. A tall d'exemple, podem prendre alguns dels objectius principals que els membres de les comunitats del programa Compartim s'han plantejat com a propis:



Alguns d'aquests objectius són concrets; en altres casos cal fer un treball d'indagació mitjançant eines de facilitació, mentoria (*mentoring*) o entrenament col·laboratiu (*coaching*) perquè acabin de ser definits i també cal identificar els passos necessaris per dur-los a terme.

A partir d'aquests objectius, en el programa Compartim cada CoP es proposa la planificació i realització (en general de manera anual) d'un producte determinat (un protocol d'actuació, l'elaboració d'una guia, etc.) o l'organització d'un esdeveniment professional (unes jornades, una exposició, etc.) alineat amb aquests objectius. Per aquest motiu, el seguiment sobre l'elaboració o no d'aquests productes de coneixement i el seu grau d'utilització és una mesura immediata dels resultats del treball de la comunitat.

- Quins són els productes que la comunitat ha creat?
- Amb quina freqüència o periodicitat?
- Quantes persones han participat directament en el disseny i cocreació de cada producte?
- Quantes persones hi han participat de manera indirecta?
- De quina manera s'han utilitzat aquests productes en l'organització?
- Quantes persones els han utilitzat i de quina manera ho han fet?

La comunitat, però, també pot tenir èxits immaterials com ara la consolidació d'un col·lectiu professional, el seu reconeixement públic o la integració en l'organització, la seva cohesió, la creació d'un clima de treball més positiu o el canvi de determinades rutines en el treball. D'aquí que en l'avaluació sempre hàgim d'incloure una metodologia mixta quantitativa i qualitativa. De fet, perquè les mètriques siguin significatives sempre han d'estar contextualitzades de manera qualitativa.

Monitoratge del procés col·laboratiu a la comunitat

D'altra banda, un programa de gestió de coneixement mitjançant CoP consisteix bàsicament en una estructuració de la conversa productiva. El procés de treball comunicatiu generador de transferències i producció de nou coneixement és fonamental per a la bona salut de la comunitat. Per tant, hem de conèixer quins són els dispositius conversacionals formals i informals, presencials i en línia més utilitzats, i la seva evolució al llarg del temps.

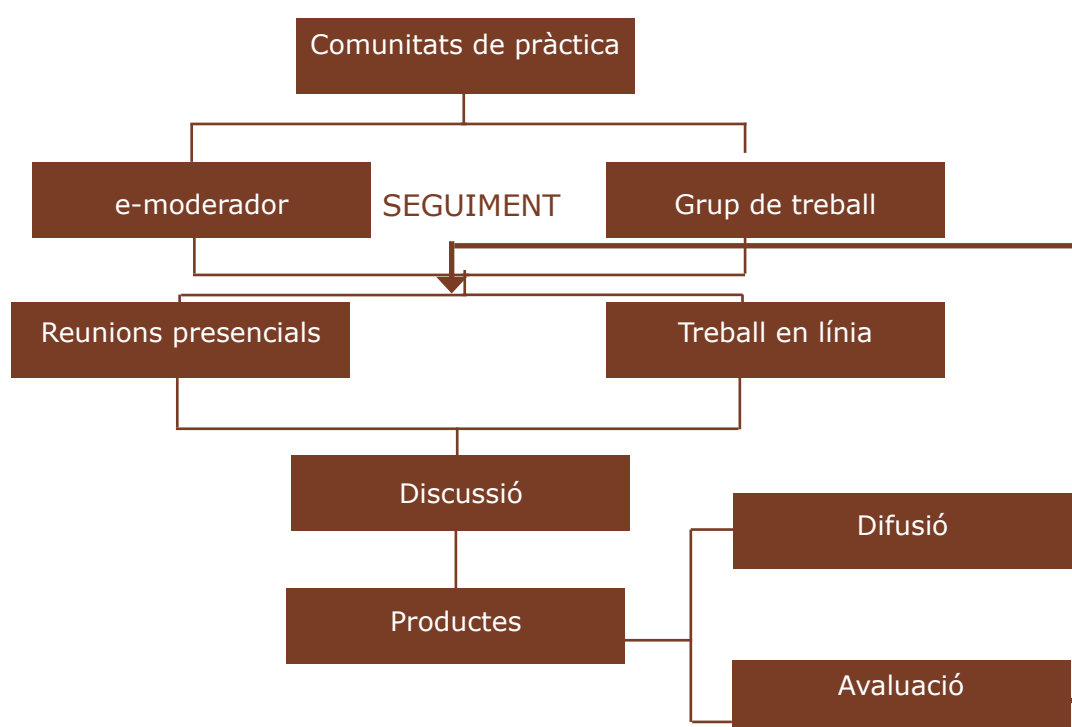
Per disposar d'una informació operativa que reculli l'evolució de l'activitat de cada comunitat cal desenvolupar un quadre de comandament (*dashboard*) en el qual es reflecteixin els diferents aspectes més significatius que ens permetin modular i avaluar la salut del procés de treball col·laboratiu d'una comunitat de pràctica en particular.

Elaboració d'un quadre de comandament

El treball col·laboratiu de cada CoP té una història pròpia i unes característiques especials: naixement de la comunitat, distribució de rols, nombre de membres actius i no actius, reunions presencials, modalitats de comunicació en línia, realització de jornades, desenvolupament de productes de coneixement, difusió i implantació d'aquests productes, transformació, declivi o mort de l'activitat.

En un quadre de comandament s'hi ha d'incloure la informació important sobre totes aquestes activitats, les interaccions, l'ús de les eines de treball col·laboratiu, les tasques realitzades i la participació en la dinàmica de treball col·laboratiu en reunions presencials i en línia.

Mapa de comunitats de pràctica



L'equip de coordinació del programa de comunitats de pràctica requereix una informació resumida i tan significativa com sigui possible de tots aquests esdeveniments i necessita saber quina és l'evolució en els processos d'interacció i per quines vicissituds ha passat al llarg del temps.

Per a això, cal elaborar un quadre de comandament amb informació qualitativa i quantitativa de l'evolució de cadascuna de les CoP amb l'objectiu de prendre les mesures més adequades per optimitzar-ne el funcionament.

Al programa Compartim disposem de diverses fonts de dades que bàsicament es refereixen a les diferents modalitats d'interacció dels membres d'aquestes comunitats i monitorem de manera sistemàtica els resultats obtinguts per poder disposar d'un resum i una anàlisi de l'evolució mensual. A continuació

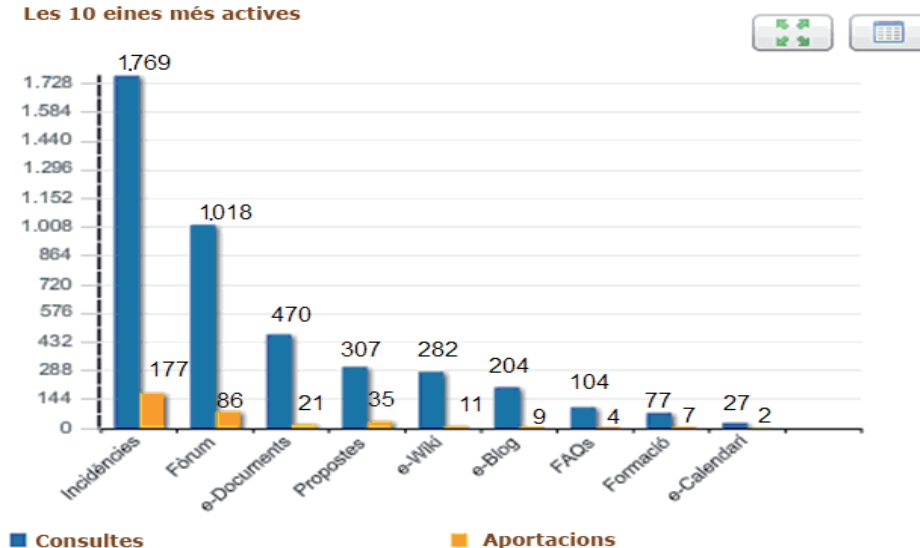
expliquem breument les dimensions i els procediments seguits per a l'elaboració del quadre de comandament.

Estadístiques de la plataforma e-Catalunya

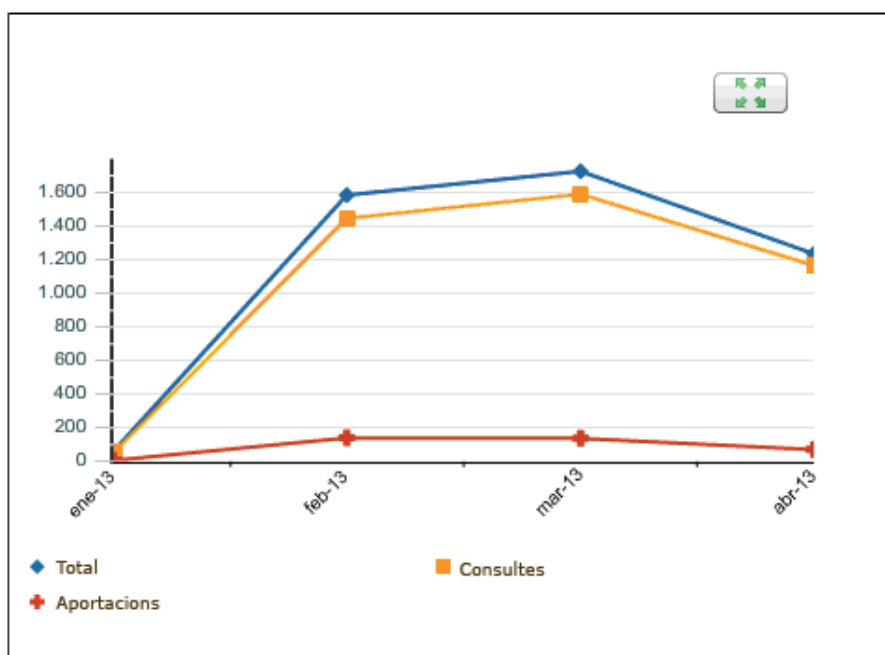
D'una banda, extraïem mensualment de les dues plataformes principals en línia utilitzades, e-Catalunya i Moodle, les estadístiques sobre les aportacions i les consultes realitzades en les diferents eines de què disposen: llistes de correu, fòrums, blogs, repositoris de documents, wikis i processos participatius.

Eines de l'e-Catalunya utilitzades

Les 10 eines més actives



Evolució de l'activitat en el grup



Podem agrupar aquesta informació per diferents períodes temporals per comparar i analitzar els ritmes de l'activitat d'una determinada comunitat o entre diferents comunitats, i integrar aquestes dades amb variables qualitatives que fan referència al context organitzacional més immediat, si s'han produït altes o baixes de membres destacats de la comunitat, canvis d'e-moderadors o d'altres. Per completar l'estudi, es duen a terme entrevistes qualitatives amb els e-moderadors per comentar les dades estadístiques i la situació de la comunitat.

Tota aquesta informació s'integra, juntament amb el que s'explica al següent apartat d'informació sobre les reunions presencials i altres eines, en un informe per cadascuna de les comunitats, de manera que tenim una imatge prou real del moment que viu cada comunitat, i ens permet identificar moments de crisi o de canvi i adequar d'aquesta manera la intervenció per part de l'equip coordinador del programa Compartim.

Reunions presencials i altres canals de comunicació

Una part molt significativa de l'activitat de les comunitats de pràctica es fa mitjançant reunions presencials i el treball individual dels seus membres. Al programa Compartim distingim dos tipus de reunions: les reunions programades dins d'un calendari oficial de la CoP, amb una reserva de l'espai i el temps necessaris per dur-les a terme, i les reunions més informals, que es fan d'una manera improvisada aprofitant ocasions en què els membres actius de la comunitat es troben.

Cal entendre que les característiques de cada CoP poden variar en funció de la ubicació geogràfica o institucional dels seus membres, i, per tant, les oportunitats que propicien la realització d'una trobada formal o informal són molt variables.

D'altra banda, no totes les reunions síncrones cal que siguin presencials. Moltes vegades, els membres de la CoP tracten temes de la comunitat de manera telefònica o per mitjans en línia i també recollim aquesta informació.

Tota aquesta variabilitat d'eventuals reunions es recull en un formulari de Google en línia autoadministrable. Els e-moderadors s'encarreguen d'emplenar el formulari mensualment i els resultats s'envien automàticament a l'equip de coordinació del programa Compartim.



Si voleu fer qualsevol comentari o pregunta envieu un missatge de correu electrònic a programa.compartim.dj@gmail.com

***Obligatorio**

Nom de la comunitat *

Nom e-moderador *

Nombre de membres de la comunitat *

Membres donats d'alta a e-Catalunya

Nombre de membres actius a la comunitat *

Membres assistents a reunions presencials, formals i no formals, i que fan aportacions a qualsevol espai on treballi la comunitat.

En aquest moment disposem de dos formularis diferents: un va adreçat a les comunitats que utilitzen la plataforma col·laborativa del portal e-Catalunya i l'altre per a les comunitats que utilitzen Moodle per tal de reflectir les diferències entre les dues plataformes en línia i al tractament estadístic que cadascuna fa del registre de l'activitat.

Indicadors de Moodle

Nombre de consultes *

Nombre de consultes dels professors *

Nombre de consultes dels estudiants *

Nombre total d'aportacions *

Nombre de lectures al fòrum dels e-moderadors (professors) *

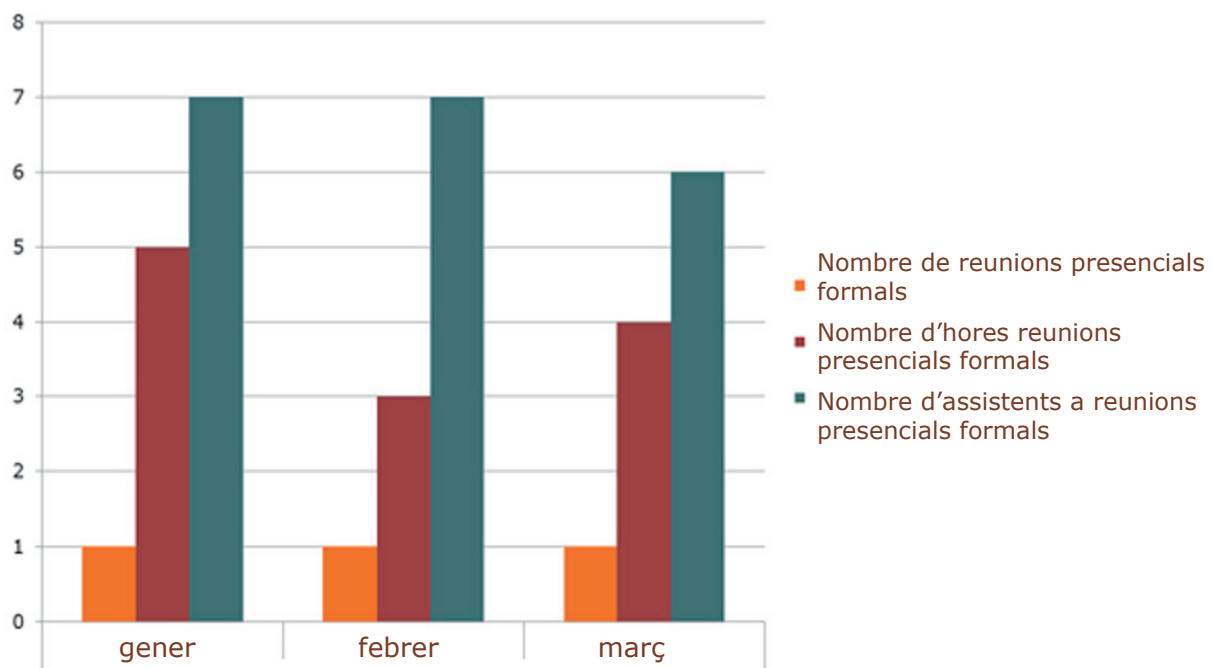
Nombre de lectures al fòrum de la resta de la comunitat (estudiants) *

Utilització reflexiva de les mètriques

Les mètriques són una eina de reflexió dels líders de la comunitat (coordinadors i e-moderadors). En aquest sentit es fan reunions periòdiques entre l'equip de coordinació del programa Compartim i els coordinadors o e-moderadors de cadascuna de les comunitats de pràctica amb l'objectiu d'analitzar les dades de seguiment de la seva comunitat i poder millorar la dinàmica col·laborativa.

En aquestes reunions es mostra un resum de les dades estadístiques recollides tant de les estadístiques de la plataforma com de les dades introduïdes en el formulari autoadministrat, així com de la valoració de les entrevistes qualitatives fetes.

A manera d'exemple presentem una gràfica extreta del formulari autoadministrat de Google.



CoP Dinamitzadors informàtics de l'Administració de justícia

Des de la creació dels indicadors i les eines de recollida de dades fins a la implementació i l'anàlisi reflexiva apliquem la mateixa metodologia de treball col·laboratiu.

En aquest sentit, és de gran utilitat la creació d'un espai de col·laboració amb els coordinadors i e-moderadors per poder reflexionar conjuntament sobre l'evolució de la seva CoP. Aquest espai pot prendre la forma d'un grup de reflexió sobre els indicadors i mètriques del programa de comunitats de pràctica des del qual es pot tenir accés als diferents formularis, fòrums per reflexionar sobre els indicadors, el procés de recollida de dades o sobre la valoració que es faci de l'evolució de les diferents comunitats.

Conclusions

L'elaboració d'indicadors per fer el seguiment i l'avaluació de les CoP és una oportunitat per reflexionar i integrar la cultura de la col·laboració en l'organització.

El procés de cocreació dels indicadors i les mètriques permet augmentar el diàleg entre les diferents línies de força que han de confluïr perquè la gestió del coneixement a través de les CoP sigui una realitat. S'han de triangular i treballar per fer congruents els objectius i les motivacions de l'organització formal, els de les persones entusiastes més compromeses amb la comunitat i les necessitats concretes de la seva aplicació eventual en la feina diària.

Per tant, establir les bases del que mesurarem significa aclarir de manera concreta aquesta triangulació de perspectives per establir uns objectius clars i uns indicadors que ens permetin saber si anem en la bona direcció.

Hem de diferenciar entre els indicadors lligats a l'impacte en l'organització dels indicadors de resultats (productivitat) i de procés que reflectirien l'evolució de la dinàmica col·laborativa de la comunitat, és a dir la seva salut i el moment present del seu cicle vital.

Les mètriques lligades al procés es refereixen a la qualitat i a les modalitats de la comunicació entre els seus membres, ja que d'aquí es deriven la força dels vincles en la comunitat, el desenvolupament de la confiança i l'intercanvi d'experiències i producció de nou coneixement.

Per avaluar i fer un seguiment de la vida de la comunitat cal entrellagar procediments d'enquesta quantitativs i qualitativs en un procés en espiral on la participació i el protagonisme reflexiu dels coordinadors i e-moderadors és essencial. Per això, el programa Compartim ha desenvolupat el formulari d'indicadors de seguiment per a cadascuna de les plataformes (e-Catalunya i Moodle) en què els e-moderadors de cada comunitat hi recullen l'activitat. Les dades recollides són motiu d'una anàlisi reflexiva i col·laborativa entre els coordinadors del programa i els responsables del seguiment amb els e-moderadors de cada CoP. Finalment, es recomana l'habilitació d'un espai compartit en línia des del qual es pugui optimitzar aquest procés de seguiment reflexiu que permeti actualitzar els indicadors i el coneixement compartit de l'evolució de cada comunitat.



**Experiències
en altres
organitzacions**

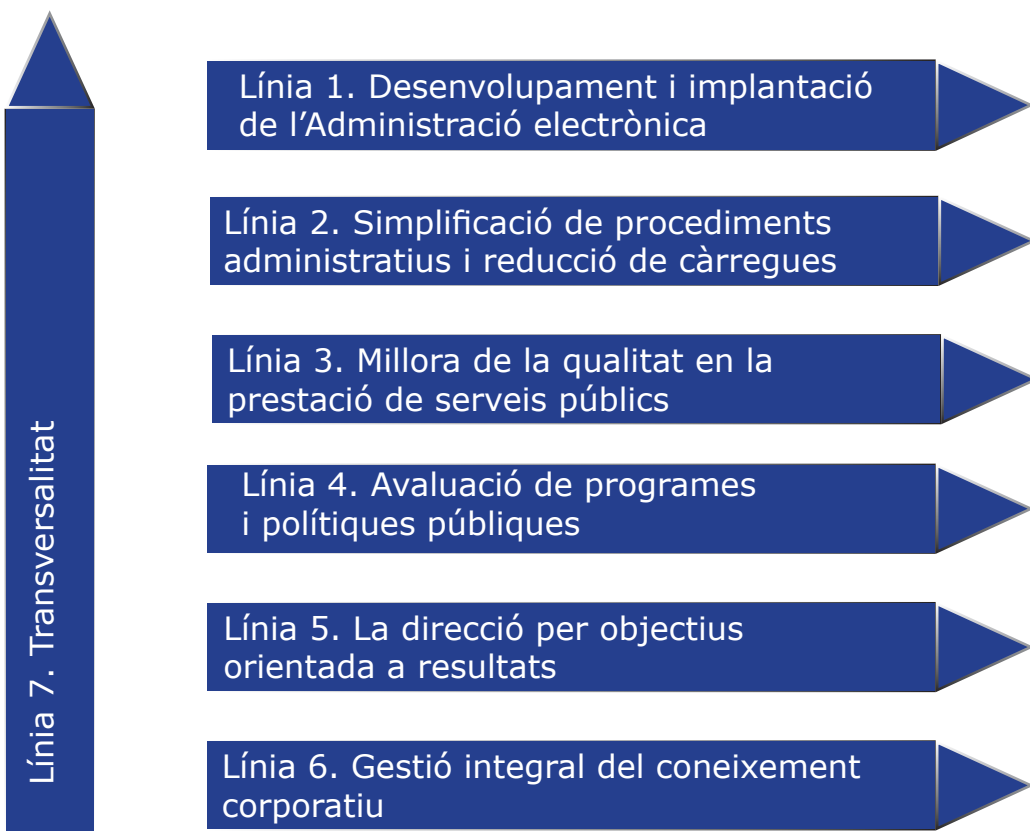
Govern de Canàries

De les idees al paper: la formulació de l'estratègia

La nostra Administració canària, com tantes altres, s'enfronta als efectes d'una profunda crisi econòmica d'abast global que coincideix també amb una demanda creixent de canvi per part de la ciutadania. El nou model d'organització administrativa necessita avançar definitivament cap a la participació, l'obertura, l'agilitat i l'accessibilitat mitjançant la implantació de noves tecnologies, entre altres accions, que milloren l'eficàcia del servei i la relació amb els ciutadans, factor que s'ha de tenir en compte especialment en un territori fragmentat com el nostre. El repte de dur a terme una gestió pública de qualitat en un context de profundes retallades pressupostàries implica un grau d'exigència superior pel que fa a l'eficàcia i l'eficiència en la utilització dels recursos disponibles. Per tant, cal buscar fórmules noves de gestió basades en l'experiència, la creativitat i, si és possible, en la innovació. Aquestes són les raons principals que van motivar l'Acord del Govern de Canàries, de 26 de gener de 2012, pel qual s'encomana a la Conselleria de Presidència, Justícia i Igualtat l'elaboració d'un programa estratègic per als exercicis 2012-2014, que inclou dos objectius generals:

- Consolidar i promoure un canvi en el procés de millora i modernització de la nostra Administració pública, d'acord amb el perfil actual de servei públic, en què el capital humà esdevé el veritable agent dinamitzador del canvi i fomenta, a més, la creació de valors amb l'objectiu d'assolir una organització moderna, àgil, eficaç i eficient.
- Proporcionar serveis públics accessibles, sostenibles, moderns, eficients i de qualitat, centrats en les necessitats i expectatives de la ciutadania de Canàries.

L'estratègia de modernització es desglossa en l'esmentat Acord en set línies d'actuació que s'exposen tot seguit, els objectius de les quals es detallen breument, amb dues grans novetats: l'establiment d'un procés participatiu per a l'elaboració de l'estratègia de modernització i l'execució posterior centrada en la creació de les unitats de modernització administrativa dintre de cada departament i organisme públic que conforma l'Administració pública canària. D'aquesta manera es pretén multiplicar l'efecte de la modernització.



A partir d'aquí, es van formar grups de treball per a cadascuna de les set línies estratègiques, en els quals van participar empleats públics de les diferents conselleries i organismes autònoms designats per les unitats de modernització administrativa (UMA), que es van reunir periòdicament durant els següents sis mesos i van treballar en l'elecció dels projectes que havien de conformar cadascuna de les línies estratègiques, i es van seleccionar els que es considerava que responien realment a les necessitats detectades, un cop identificats els problemes i valorats els beneficis que comportaria la seva execució.

El resultat de tot aquest procés altament participatiu, que, per primera vegada, es basa en l'experiència i el coneixement dels mateixos empleats públics per decidir quins projectes menen a la millora i la modernització de la nostra organització sense recórrer a l'habitual externalització mitjançant un servei de consultoria, es plasma en l'Acord de Govern de 2 d'agost de 2012, que aprova l'Estratègia per a la modernització i millora dels serveis públics de l'Administració pública de la comunitat autònoma de Canàries 2012-2014 (en endavant, PEMAC). L'esmentat Acord relaciona els projectes que sostenen l'estratègia, defineix com a òrgan impulsor la Viceconselleria d'Administració Pública a través de la Inspecció General de Serveis, amb el suport tecnològic de la Direcció General de Telecomunicacions i Noves Tecnologies, i assenjala

la necessària implicació i compromís dels titulars departamentals, els quals, a través del lideratge, han de fomentar la implicació i la participació del personal en els diferents centres directius.

Intuïtivament les fases d'elaboració i execució del PEMAC es van recolzar sobre dos pilars fonamentals: el compromís i suport institucional, factor necessari i imprescindible, i la participació del personal de l'organització en el procés de millora. La redacció dels acords dirigeix la mirada cap a l'empleat públic i l'assenyala com a agent dinamitzador del canvi, amb capacitat per promoure el procés de modernització gràcies a l'experiència, creativitat i poder d'innovació que resideix en el capital humà de la nostra Administració. Com a exemple d'aquest canvi de mirada, l'apartat cinquè del PEMAC conté un reconeixement públic a la tasca i l'esforç de totes les persones que van participar directament en l'elaboració de l'Estratègia, extensiu a tothom que participa en el procés de modernització.

La importància concedida al coneixement com a actiu intangible de l'organització assoleix la seva màxima expressivitat i significació en la línia 6 del PEMAC, en l'anomenada *Gestió integral del coneixement corporatiu*, que constitueix, juntament amb d'altres, un instrument transversal bàsic que impulsa el canvi organitzatiu per crear una cultura de millora contínua i d'aprenentatge compartit al mateix temps que promou un entorn de treball col·laboratiu en xarxa, on es comparteix informació i es crea coneixement, potenciant que aflori el coneixement tàcit a través de la participació de tots els empleats públics.

Per assolir una organització moderna, àgil, eficaç i eficient, que proveeixi de serveis públics accessibles, sostenibles, moderns, eficients i de qualitat, centrats en les necessitats i demandes de la ciutadania, el Govern de Canàries proposa una organització que fomenti la cultura del servei públic i que sigui capaç de crear valor en les persones. Es tracta, doncs, d'implementar una gestió integral i adequada de tot el coneixement tàcit i explícit resident en l'organització administrativa i en les persones que hi treballen, de manera que s'incrementi, així, el valor dels seus actius intangibles i es configuri, per tant, com un avantatge estratègic que es traduirà en una millora de la prestació dels serveis públics a la ciutadania.

Durant la fase d'elaboració, i ja en el si del grup de treball multidisciplinari de la línia 6, format per quinze empleats públics de procedència, categoria i càrrec ben diversos, la selecció dels projectes més apropiats no va ser banal i va seguir les pautes acordades a la metodologia de treball que havia establert la Inspecció General de Serveis. En primer lloc, es van definir els objectius específics que permetien complir l'objectiu estratègic; en segon lloc, es va utilitzar la tècnica de la pluja d'idees per generar una àmplia proposta d'iniciatives amb ressò en els diferents departaments a través de les UMA, que, posteriorment, van ser sotmeses a uns criteris de selecció exigents i precisos (estalvi per a l'organització, impacte, esforç en l'execució, obligació normativa) que delimitaven els projectes que es volien desenvolupar.

En el nostre cas, es va estimar convenient desglossar l'objectiu estratègic de la línia *Potenciar i desenvolupar el capital intel·lectual de l'Administració pública de la comunitat autònoma de Canàries, amb l'objectiu de transformar la informació i l'experiència acumulades en valor i beneficis tangibles per a l'organització i els seus grups d'interès* en els dos objectius específics en què s'emmarquen els projectes concrets de la línia 6:

Objectiu específic núm. 1: Facilitar els suports tecnològics i les estructures per a la gestió del coneixement.

- Projecte d'especial interès (núm. 1): Crear un entorn col·laboratiu per als empleats públics.
- Projecte (núm. 2): Crear una xarxa de formació permanent, formándom-e, a través d'entorns formatius telemàtics.

Objectiu específic núm. 2: Potenciar el cicle de generació de coneixement corporatiu (capturar/emmagatzemar/difondre/compartir/utilitzar/crear).

- Projecte (núm. 3): Impulsar la creació d'una comunitat de pràctica en gestió del coneixement.
- Projecte (núm. 4): Implantar protocols de bones pràctiques en matèries transversals i estratègiques.
- Projecte (núm. 5): Implantar manuals de benvinguda i manuals d'experiència professional.

La posada en marxa del PEMAC a partir de la seva publicació al BOC el 4 d'octubre de 2012 va exigir, d'una banda, la detecció de les accions formatives necessàries per implementar l'estratègia de modernització i, d'altra banda, la decisió que es durien a terme a través de l'Institut Canari d'Administració Pública (ICAP). En el marc de la línia de *Gestió integral de coneixement corporatiu*, la Inspecció General de Serveis (IGS), com a òrgan impulsor i coordinador de l'estratègia, va plantejar que els empleats públics havien de fer tres cursos de caràcter obligatori:

- Les comunitats de pràctica en la millora de les administracions públiques: metodologia de treball i factors d'èxit, impartit per Jesús Martínez.
- Formació d'e-moderadors, impartit per Dolors Reig.
- Teleformació i gestió d'entorns Moodle, impartit per Paul Guimerà Medina, Margarita Báez Lorenzo, Candelaria Acosta Escobar i Cecilia García Rodríguez.

Entenim que el canvi cap a una cultura col·laborativa, cap a un model basat en el valor de compartir i difondre coneixement requeria d'una capacitació prèvia, a través de l'adequada formació en aquestes noves maneres de treballar, en els processos cooperatius i el treball en equip.

I també va ser important la celebració d'unes jornades adreçades principalment a alts càrrecs, amb l'objecte de captar i centrar la seva

atenció en l'impuls de l'estratègia de modernització a través d'un suport institucional més gran, que, en el cas de la línia 6, va voler oferir unes notes sobre el nou paradigma del coneixement en les organitzacions públiques, per a la qual cosa es va comptar amb la ponència impartida pel Dr. Carlos Merino, titulada "El coneixement com a actiu a les administracions públiques".

Del paper a l'acció: buscant les persones

Potser ara, vist des de la perspectiva que confereix la distància, el moment triat per començar l'execució de l'estratègia va ser una mica arriscat en la mesura que la nostra Administració, com la majoria de les administracions autonòmiques, estava duent a terme importants retallades en el capítol 1 que dificultaven la posada en marxa d'uns projectes que no tenien pressupost i que comptaven únicament amb la voluntat i l'entusiasme dels nostres companys. Tot el que havíem llegit en el grup de treball durant la fase de redacció, en un pur exercici de *benchmarking*, ens alertava de la conveniència de posar en marxa determinats sistemes de gestió del coneixement en moments de clima laboral conflictiu, quan la desconfiança, la desmotivació i el desprestigi del servei públic creixia dins i fora dels edificis administratius, i les retallades econòmiques i socials del col·lectiu d'empleats públics semblaven no tenir fi.

No obstant això, comptàvem i comptem amb un grup entusiasta de treballadors públics que volien continuar la feina iniciada participant en la comunitat de pràctica Gestió integral de coneixement corporatiu (CoP-GICC): així doncs, el primer pas en tota l'execució de la línia 6 va ser la constitució d'aquesta CoP formada per la meitat de les persones que van treballar en el grup de redacció del PEMAC i per altres companys, que, un a un, anàvem captant o ens captaven, a fi de tenir una representació paritària de tots els departaments i grans organismes autònoms i d'ambdues províncies. Aquesta conformació, en la qual la *categoria o vincle* no hi tenen cabuda, permet una imbricació més gran amb les diferents àrees públiques i tenir antenes en cadascun dels diferents ambients administratius.

Un cop constituïts en comunitat de pràctica, va començar el veritable repte, en paraules de Merino: començar a practicar això de "ser una comunitat i difondre la idea amb l'exemple"...

Les reunions de la CoP-GICC, en aquesta fase es van fer per videoconferència i amb caràcter mensual, utilitzant el correu electrònic com a via de comunicació habitual. Una de les primeres decisions consensuades en el grup va ser assumir en la mesura que va ser possible, amb el nostre treball i esforç, l'impuls dels altres projectes de la línia. Aquesta doble naturalesa, comunitat de pràctica i equip de projecte, ha permès tirar endavant des del consens i amb molta interdependència els projectes de la línia a través d'un clar exemple de col·laboració i cooperació

i s'ha configurat de forma intuïtiva i natural com una metaCoP, tant per la seva naturalesa singular com per la seva comesa una mica peculiar.

La metaCoP va optar per un doble enfocament de gestió del coneixement, d'antena i de col·laboració: captar persones motivades en aquesta nova forma de resoldre els vells problemes de l'Administració mitjançant la col·laboració, buscar referències en el que fan altres administracions, cercar aliances i recursos dintre de l'organització que ens permetessin sobreposar la manca de pressupost, difondre els resultats, els avenços i les notícies, tot i que siguin petits, per anar semblant aquesta nova forma de treball col·laboratiu.

I tot això sense premi econòmic. La segona de les grans decisions va ser implantar una política basada en aspectes motivacionals i no en incentius econòmics, no només per les resistències òbvies que trobaríem a l'hora d'obtenir crèdits, sinó per pura filosofia. Creiem que el canvi de model que hi ha al darrerre de la implantació d'un sistema de gestió de coneixement té a veure amb el trencament de vells paradigmes, que és una qüestió de convenciment, de fe, d'automotivació, de treballar en col·laboració amb un equip de persones que són, en si mateixes, punts de suport i projecció del sistema sencer, pel lideratge local que exerceixen i per la seva referència dintre del col·lectiu. Així que el que oferim enganxa per la seva simplicitat: regalem reconeixement, oferim sentit de pertinença i donem l'oportunitat de participar en un moviment de canvi. I alguns ens creuen.

Un cop assentades les qüestions metafísiques (natura, enfocaments i política no retributiva), ens vam dedicar a traçar el camí.

La primera acció va consistir en l'anàlisi, el disseny i la implementació d'una eina col·laborativa pròpia. Dintre de la metaCoP es va fer una cerca de models d'eines col·laboratives i es van fixar consensuadament els requisits que li caldria a la nostra. Com que necessitàvem una visió tècnica que valorés les condicions tecnològiques de partida de la nostra administració (maquinari i manteniment, entre altres qüestions), vam demanar a la Direcció General de Telecomunicacions i Noves Tecnologies (DGTNT) que emetés un informe comparatiu entre tres eines: Moodle, Liferay i Google, a la vista d'un llistat de requisits formulats per la metaCoP. Arran d'aquesta anàlisi, vam optar per implantar Liferay, que, d'altra banda, és un programari gratuït declarat corporatiu i que permet integrar-lo amb altres aplicacions d'ús freqüent a la nostra Administració, com són Moodle o Alfresco.

En aquest punt va ser crucial l'oportunitat que ens va brindar la Direcció General de Telecomunicacions i Noves Tecnologies de fer realitat la creació d'un entorn col·laboratiu a cost zero, reutilitzant un escriptori d'enllaços. Aquest escriptori d'enllaços ja comptava amb alguns elements que a la fitxa del projecte s'establien com a requisits: pàgines blanques, accés a eines de treball, etc. Amb aquesta base, un petit grup de membres de la metaCoP es va focalitzar a reorganitzar el que ja hi havia i a aportar-hi recursos o documentació que pogués ser d'interès per a qualsevol empleat públic, com els accessos a la xarxa de biblioteques i centres de documentació, que pocs sabíem que existien. La filosofia es basava a dissenyar un portal en el qual qualsevol treballador trobés els elements

necessaris per dur a terme la seva feina: recursos, aplicacions informàtiques, documentació i una àrea personal on resoldre les qüestions comunes (formació, control horari, vida administrativa, etc.) sense perdre l'agilitat que té la seva configuració, com un directori d'enllaços, i amb un escàs manteniment. A més, temporalment, va ser possible introduir un espai per accedir a les futures eines col·laboratives, que, ara per ara, s'utilitza com a blog de difusió del treball col·laboratiu on anem publicant petites notícies que giren al voltant de la idea del canvi de paradigma: s'hi tracten temes que van des de la resistència al canvi fins a la mostra de les fites que l'estratègia va assolint. Potser el valor d'aquest espai de difusió és que els seus continguts són majoritàriament d'elaboració pròpia, generats per un altre petit grup de la CoP-GICC que recorre a presentacions en Prezi, edició de vídeos, redacció de notes, que van donant forma a un blog d'empleats públics per a empleats públics. En aquests moments, dintre de la CoP-GICC es treballa en el disseny d'un portal a l'eina col·laborativa, que, seguint una mica la filosofia d'Àgora, de la Junta d'Andalusia, ens permeti visibilitzar les comunitats i la seva feina.

Un cop decidida i implantada l'estructura tecnològica que suporta l'enfocament col·laboratiu, el segon objectiu va consistir a triar la metodologia a aplicar per compartir coneixement. En aquesta fase també vam recórrer al *benchmarking* i les experiències compartides en altres administracions i pròpies d'altres autors, com Sandra Sanz, que ens van fer decidir-nos a adaptar la metodologia de María Jesús Salido al nostre context, cultura organitzativa i idiosincràsia. Vam partir d'un model de govern institucional de CoP, en el qual el rol d'interfície el fa la CoP-GICC, la metaCoP, que és la que garanteix l'alineació amb l'estratègia del PEMAC, ofereix espais, mètodes i eines per al treball col·laboratiu, coordina les accions i iniciatives, busca i connecta persones i interessos, identifica i canalitza les necessitats i publica i difon les bones pràctiques.

S'afegeix a aquest model la figura del coordinador de la línia estratègica, un consultor de serveis adscrit a l'òrgan impulsor del PEMAC, la Inspecció General de Serveis (IGS), que pertany a la metaCoP, de manera que garanteix i assegura un bon diàleg amb l'organització administrativa, ja que és el responsable d'imbricar correctament l'estructura formal de l'organització i les estructures informals, que són les futures CoP. No menys important és el paper que juga el Comitè de Seguiment i Coordinació del PEMAC en l'aval institucional als projectes. Aquest Comitè, constituït per representants de les UMA i de diferents òrgans horitzontals com són la IGS, DGTNT, Direcció General de Funció Pública, Institut Canari d'Igualtat i Institut Canari d'Administracions Públiques, actua, en certa manera, com una antena interna, coneix totes les actuacions empreses pels diferents departaments en matèria de gestió de coneixement i, al mateix temps, permet canalitzar i difondre les accions i fites cap als diferents centres directius.

Abans de fomentar la constitució de noves CoP, i basats en la nostra pròpia experiència d'aprendre "a practicar comunitat", va ser necessari tractar la redacció dels documents que han de constituir la nostra caixa d'eines: una guia divulgativa per a la constitució de CoP, procediment d'alta i baixa de

membres de CoP, protocol de relacions amb l'administrador de la plataforma col·laborativa, protocol de validació de lliurables, regles de participació en comunitats virtuals. Tots són documents creats i validats dintre de la metaCoP que serveixen de suport al futur treball d'altres CoP i que ens obligaven a reflexionar sobre la nostra pròpia pràctica col·laborativa.

Un cop avançades les qüestions tecnològiques i metodològiques, vam començar a plantejar-nos les necessàries accions de difusió, tant per als projectes o la captació de membres com, sobretot, per dur a terme aquesta tasca que anomenem *crear consciència de col·laboració*.

Cercant altres maneres d'acostar-nos al col·lectiu, de sembrar aquestes llavors de col·laboració i, paral·lelament, poder fer la nostra tasca d'antena, dintre de la CoP-GICC un grup de persones es van centrar en l'elaboració d'una presentació divulgativa sobre el treball col·laboratiu que busca promoure la formació de CoP. Aquest taller s'imparteix de forma itinerant en els diferents centres de treball en què aconseguim una persona de contacte interessada que actua com a convocant a la xerrada. En acabar, promovem un debat on animem que sorgeixin les necessitats de col·laboració, els possibles temes a tractar en una comunitat de pràctica o les disfuncions relacionades amb la manca de comunicació i coordinació que puguin ser objecte de millora a partir de la pràctica col·laborativa. Creiem que el fet que la presentació d'aquesta alternativa de funcionament la facin membres de la CoP-GICC, empleats públics compromesos en un projecte corporatiu i horitzontal, és un factor que atorga credibilitat.

El suport institucional ha resultat ser un factor clau per donar garantia i formalitat a un projecte que trenca, en certa manera, amb els models tradicionals de treball a l'Administració. Aquest suport es plasma des dels recursos concedits perquè tinguin lloc les xerrades divulgatives, els permisos atorgats per a l'assistència d'empleats públics en horari de feina, fins al patrocini de CoP. Ha estat una grata sorpresa comprovar que fins ara totes les CoP creades han comptat amb el patrocini d'alts càrrecs, que han transmès la seva creença que aquesta nova manera d'acostar-se als vells problemes pot comportar grans beneficis. Ha estat sorprenent l'interès de determinats alts càrrecs per conèixer les funcionalitats i l'aplicabilitat de l'eina col·laborativa i l'entusiasme demostrat a fomentar CoP en el seu àmbit competencial

- CoP Arxivers: catorze membres que pertanyen majoritàriament al cos-escala d'arxivers que presten serveis a diverses conselleries, focalitzats principalment a definir els criteris de valoració secundària i patrocinats pel cap del Servei de Coordinació de Gestió Documental i Arxiu.
- CoP Obra pública: vint-i-cinc membres procedents de diferents conselleries i organismes autònoms que tracten alguna de les fases de la contractació d'obra pública i que persegueixen, a través del treball col·laboratiu, redactar un manual de bones pràctiques que permeti aplicar criteris uniformes

i resoldre qüestions comunes amb homogeneïtat. Va ser patrocinada directament per la interventora general de la Comunitat Autònoma.

- CoP Control financer permanent: 12 membres que representen unitats de control financer permanent als centres gestors sotmesos a aquest sistema de fiscalització, també patrocinats per la interventora general de la Comunitat, que es proposen reforçar la comunicació interna i reformular la norma tècnica de control financer permanent.

Previsiblement, properament comptarem amb tres noves CoP. Una promoguda per la directora de Promoció Turística, que ha recollit la necessitat del col·lectiu dels informadors turístics d'homogeneïtzar, compilar i distribuir la informació que ofereixen les oficines d'informació turística de tot l'arxipèlag. La peculiaritat d'aquesta CoP és que els seus membres estan adscrits a les corporacions locals i cabildos. I les altres dues provenen: una de l'àmbit de seguretat i emergències i una altra del Departament de Justícia.

No podem acabar sense parlar de dos projectes més de la línia estratègica que ha impulsat la metaCoP. D'una banda, un grup de membres de la metaCoP ha elaborat la *Guia per a l'elaboració de manuals d'acollida*, una fórmula senzilla per ajudar els diferents centres directius a redactar de forma homogènia uns documents que permetin facilitar la ràpida i eficaç integració de nous membres a les unitats administratives, que, al mateix temps, ofereix col·laboració en la maquetació del document. Actualment ja disposem d'un parell de manuals d'acollida publicats en l'entorn col·laboratiu professional i dos més estan en procés d'elaboració, resultat sempre de la tasca de difusió i convenciment dels mateixos membres de la metaCoP en els seus respectius centres de treball.

D'altra banda, la xarxa de plataformes de teleformació, un projecte ambiciós i necessari en aquests temps en què la reducció de crèdits per a formació és patent i creixent, està liderada per un grup coordinador format per membres de la metaCoP. En aquests moments, el projecte és a la fase de disseny, però ja compta amb un ampli grup de col·laboradors, professionals en metodologia i tecnologia de la teleformació procedents dels diferents àmbits formatius de l'Administració autonòmica (educatiu, sanitari, prevenció de riscos laborals, formació per a l'ocupació). S'han dut a terme dues jornades de presentació del projecte, presidides per la inspectora general de Serveis, en una mostra explícita de suport institucional i amb la presència de secretaris generals tècnics convidats a conèixer les noves fórmules d'interaprenentatge com una altra manera d'usar i codificar el coneixement que resideix en els empleats públics.

Primeres impressions d'un curt recorregut

En el moment de redactar aquest article, només han transcorregut vuit mesos des de la posada en marxa del PEMAC, que ens ha portat per un camí ple de sorpreses. Encara és molt aviat per treure'n conclusions o donar-ne resultats. Sí que podem parlar d'algunes impressions, com la sorprenent avidesa dels empleats públics de la nostra Administració per guanyar espais de relació.

Encara és massa aviat per saber si això és a causa de la fragmentació del territori, però les xerrades de difusió portaven inexorablement a tractar sobre la necessitat de connectar més i millor per millorar l'homogeneïtat i uniformitat de criteris, pràctiques i procediments. Fins i tot aquelles xerrades impartides que no han donat com a fruit cap CoP sí que ens han permès comprovar la necessitat dels professionals públics de reformular les pràctiques de treball cap al que és col·laboratiu, les evidents ganes de millorar processos basant-se en la cooperació.

Una altra impressió més, i potser l'únic resultat que fins ara podem comentar, va ser l'èxit de la col·laboració en la fase prèvia d'elaboració del projecte. Es va demostrar que el fet d'abordar un pla de modernització comptant amb el coneixement i l'experiència dels mateixos empleats públics immersos en un procés col·laboratiu suposa poder conèixer les mancances i les àrees de millora de primera mà, amb una certesa més gran, i, a més, valorar amb més precisió quines accions són més necessàries per millorar l'eficàcia i l'eficiència de la maquinària administrativa.

Hem trobat una alta motivació en aquest col·lectiu del 15 % d'entusiastes, suficient per impulsar els projectes fins i tot amb cost econòmic zero. Trobar persones amb entrega, professionalitat i voluntat de contribuir al canvi en punts clau com la DGTNT, entre d'altres, ens ha permès optimitzar els recursos existents i avançar. És evident que entre el col·lectiu d'empleats públics hi ha una acceptació de la necessitat de canviar de model, tant de feina com de relació interna cap als companys i externa cap als usuaris, i que podem aconseguir-ho utilitzant només el grup d'aquells que compten amb la motivació i l'energia suficients.

Una altra grata impressió ha estat la comprovació que el suport institucional era més gran de l'esperat, amb una gran implicació dels alts càrrecs, que han afavorit, promogut i patrocinat la implantació dels projectes de gestió del coneixement. Tot això, juntament amb el gens menyspreable fet que són empleats públics els qui difonen i gestionen els projectes, atorga una credibilitat més gran davant del col·lectiu a les accions que s'han d'emprendre.

Tanmateix, també hi ha coses que ens preocupen, riscos que considerem, com que la mateixa continuïtat del PEMAC ens permeti tractar qüestions tan transcendents com retenir el coneixement del personal pròxim a la jubilació, que en el cas de la nostra Administració serà una àmplia cohort durant els propers anys. Esperem poder disposar del temps suficient per complir amb els projectes de manuals, d'experiència professional i protocols de bones pràctiques que consisteixen, en bona part, a gestionar aquest peculiar i experimentat coneixement tàcit.

Mentrestant continuem creant la comunitat i aprenent per ensenyar a altres que el treball col·laboratiu no solament és més rendible en temps, esforç i coneixement, sinó que, a més, és més divertit.

Diputació d'Alacant

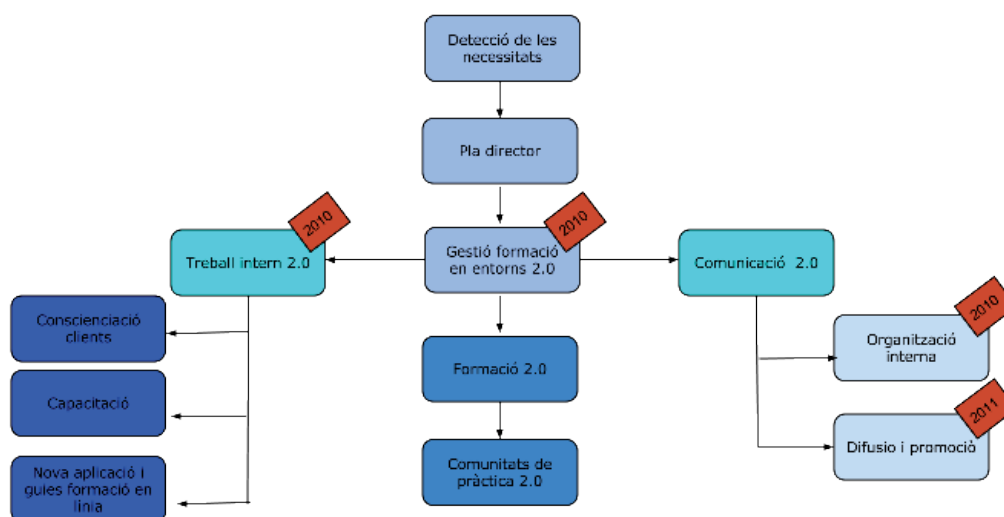
Les comunitats d'aprenentatge

Per contextualitzar les comunitats d'aprenentatge del departament de formació de la Diputació d'Alacant cal referir-se necessàriament al nostre projecte Formació 2.0.

A finals de 2009, vam iniciar un procés de reflexió estratègica. Es tractava d'analitzar la nostra situació en relació amb la formació en línia. Fins a aquesta data, de manera improvisada, havíem incorporat als nostres plans activitats formatives no presencials sense gaire criteri. Havíem de continuar avançant però no sabíem com.

Com a resultat d'aquest procés, el 2010 va sorgir l'Estudi d'avaluació de la formació electrònica de la Diputació d'Alacant que, al seu torn, va incorporar un Pla director d'implantació d'aprenentatge electrònic i formació 2.0 per als pròxims anys.

Des d'aquestes premisses, el nostre projecte es desenvolupa mitjançant tres vessants de treball convergents, tal com reflecteix el quadre següent:



- Treballant internament amb personal del mateix departament i prescriptors d'ajuntaments i tutors.
- Incorporant accions formatives per crear cultura 2.0 i posant en marxa comunitats d'aprenentatge.
- Fent servir xarxes socials corporatives per comunicar i gestionar el coneixement.

El Pla director resultant apuntava les línies següents:

- Executar els plans agrupats anuals com s'ha fet fins ara. Vist l'èxit contrastat convé continuar amb els mateixos paràmetres. Això, amb el temps, dóna seguretat per desplegar iniciatives innovadores.
- Establir un lideratge d'innovació pedagògica conduït per personal intern i que impulsi els nous reptes.
- Augmentar l'oferta d'itineraris/accions formatives en format mixt.
- Posar en marxa alguna comunitat de pràctica (CoP), fent servir eines col·laboratives web 2.0.

Volem subratllar que no entenem la formació 2.0 com una qüestió tecnològica. Per tant, no estem davant d'un projecte centrat en l'adquisició d'eines i/o programes informàtics. Al contrari, creiem que el que aporta la web 2.0 és bàsicament un canvi filosòfic. En aquest cas, és la *pedagogia* la que ha d'estirar la *tecnologia*. Per tant, partim de la base que els models d'ensenyament-aprenentatge canvien de manera evident i a un ritme important. La gran novetat que aporten aquestes noves eines és que ens permeten:

- Poder estar connectats, a distància, de forma síncrona o no, treballant sobre un mateix document, debatent una idea, etc.
- Accedir en temps real a una quantitat il·limitada d'informació i experiències sobre qualsevol temàtica, a escala mundial.
- Plantejar un nou concepte dels processos d'ensenyament-aprenentatge (per a nosaltres és la gran innovació), basats en la idea de compartir, construint –entre tots– els nous coneixements a partir del nostre saber fer i de la nostra experiència individual i organitzativa.

Per tant, parlar de formació 2.0 significa posar en qüestió els models tradicionals d'ensenyament-aprenentatge.

Les comunitats d'aprenentatge, en aquest sentit, es basen en una concepció de la pedagogia que, de manera esquemàtica, s'establiria sobre els principis següents:

- El professional empleat públic té una experiència prèvia que li proporciona un saber fer que cal conèixer i impulsar.
- La informació es troba dispersa, en múltiples llocs. Les habilitats que ara es necessiten són saber com localitzar-la i com tractar-la per convertir-la

en coneixement; necessitem nous perfils als quals anomenem *curadors de contingut*.

- Els canals a través dels quals tractar aquest coneixement són múltiples, així com els suports on es troba. Ja no té sentit la pedagogia que basava la transmissió de continguts en el llenguatge verbal.
- L'alumne és el protagonista del seu propi procés d'aprenentatge. Decideix què aprendre però també com i quan. Estableix el seu PLE (entorn personal d'aprenentatge) i construeix el coneixement a través d'aquest entorn.
- Cal reconvertir el rol del professor. Ara el que necessitem és més un moderador que actui com a facilitador. Que no se centri tant en els continguts (com faria un professor presencial o un tutor en línia) i que s'ocupi de la cohesió de la comunitat i de la progressió cap a la consecució dels objectius.
- L'aprenentatge obtingut és dinàmic i col·lectiu. El coneixement estàtic queda obsolet en aquest món tan canviant. El producte obtingut és col·lectiu, de la comunitat, i s'ha construït compartint.

Enfocament

Som conscients que, sovint, utilitzem diferents noms per referir-nos al mateix, o fins i tot que sota idèntica denominació hi ha subjacents enfocaments totalment diferents.

En aquesta línia, comunitats de pràctica, comunitats d'aprenentatge, grups de millora, cercles de qualitat, etc., encara que conceptualment són diversos i tenen metodologies poc coincidents, en el fons són diferents maneres de recollir l'interès i la capacitat dels professionals de contextos semblants per unir-se i, treballant de forma col·laborativa, aconseguir uns resultats o assolir una meta que s'han proposat.

No és la nostra intenció provocar un debat disciplinari entorn del que cada denominació significa. El nostre interès a anomenar-les d'aprenentatge rau en el fet que, sense oblidar la importància que té que la CoP obtingui els seus resultats, és a dir, assolixi la meta que s'havia fixat, posem l'èmfasi en el procés per arribar a aquesta finalitat, i l'aprenentatge que obtenen mitjançant aquest procés.

Tal com diu Gairín (2010), "la interacció entre els membres de la comunitat ha de permetre un avenç de tots i cadascun dels seus components, alhora que l'enfortiment d'una cultura comuna i la possibilitat que es faci real l'aprenentatge organitzacional. És l'aprenentatge individual i col·lectiu el que justifica que a les comunitats se'ls pugui anomenar formatives, encara que adoptin diferents modalitats".

Una altra qüestió que cal tenir en compte és que, en un context organitzacional, aquest model formatiu no és igual d'eficaç per a tots els membres que el conformen.

Entenem que, per participar en una comunitat d'aprenentatge, cal un cert grau d'expertesa perquè s'obtinguin resultats i es generi aprenentatge. Per tant, en aquesta necessària evolució metodològica que han (hem) de dur a terme els departaments de formació, no tot consisteix a programar CoP. Aquestes comunitats hauran de conviure amb altres formats com ara la formació d'acollida, la formació presencial o en línia sobre nous procediments i normativa, etc.

Per tant, des del nostre enfocament, considerem les comunitats d'aprenentatge:

- Dins del nostre projecte Formació 2.0.
- Centrades en l'aprenentatge individual i col·lectiu dels seus membres en el procés.
- Necessitat de transferir els resultats a la comunitat per generar nous aprenentatges i fomentar xarxes de col·laboració.
- Orientades als professionals més experts de l'organització i convivint amb altres metodologies formatives.

Objectius

D'alguna manera, en els apartats anteriors en què justifiquem la incorporació de les CoP a la nostra oferta formativa, ja queden revelats alguns dels objectius.

En general, amb les CoP pretenem donar resposta a les noves demandes que sorgeixen dels professionals més experimentats, donant forma alhora a aquesta nova manera d'aprendre a la qual abans fèiem referència i que està sent potenciada per la incorporació, en tots els àmbits, de les eines tecnològiques al nostre abast, així com l'accés sense límits a la informació disponible propiciat per Internet.

En l'àmbit més concret i específic, amb cada comunitat que posem en marxa pretenem:

- En primer lloc, augmentar l'aprenentatge individual i col·lectiu sobre la matèria específica a partir de la qual es configura cada comunitat.
- En segon lloc, aquesta metodologia treballa l'adquisició d'habilitats socials molt necessàries per al treball quotidià, com són l'escolta, l'empatia, el respecte, el treball en equip, etc.
- Un tercer objectiu té relació amb la capacitació tecnològica dels participants. La utilització d'eines informàtiques i amb un marcat caràcter 2.0 que s'utilitzen en la CoP provoquen un aprenentatge de les eines i el seu ús en aquest i en altres contextos.
- Un quart objectiu derivat de la dinàmica mateixa d'aquestes comunitats és el de la creació de sinergies i grups d'aprenentatge permanent dins

dels professionals dels ajuntaments de la província. L'alt grau de cohesió aconseguit en aquestes comunitats permet que vagin més enllà de la seva durada, de tal manera que aquests professionals estan en contacte una vegada conculsa la comunitat, fet que permet continuar aprenent i facilitar tràmits burocràtics interns o entre organitzacions.

- Un cinquè objectiu, com a conseqüència dels anteriors, tindria relació amb aconseguir canvis d'actituds en la línia de treballar en xarxa de manera col·laborativa amb els professionals d'un àmbit més enllà dels límits geogràfics de la província i, així, generar coneixement a favor del sector públic.

Metodologia

Una comunitat d'aprenentatge no deixa de ser un grup de persones que es posen d'acord per col·laborar darrere la consecució d'un objectiu. Això, dit així, no és res nou, ja que sempre ha existit. Tanmateix, si ara en parlem molt més és gràcies a les eines tecnològiques que ens aporten dos avantatges bàsics per facilitar-ne el desenvolupament:

- Poder estar *reunits* i treballar conjuntament sense necessitat de compartir un espai físic alhora.
- Accedir a tot tipus d'informació i dades en temps real, i a *cop de clic*.

Per tant, el nostre paper fonamental com a departament de formació es basa a propiciar aquests requisits, aquests *espais* per facilitar la constitució i desenvolupament de les CoP.

Al llarg de la nostra curta però intensa experiència de treball en CoP, estem construint un model propi que es caracteritzaria per les qüestions següents:

- Oferir i constituir les comunitats a aquells **grups de professionals** que, per diverses circumstàncies, ja col·laboren en algun projecte o han manifestat interès per treballar junts mostrant per endavant un cert grau d'acord en els seus interessos. Dit d'una altra manera: si en l'àmbit de la nostra organització observem certa inquietud i predisposició al treball col·laboratiu és allà on convé proposar aquest nou format.
- Combinar les **sessions presencials** amb el treball en xarxa. És bàsic que es programin sessions presencials perquè el grup es conegui, es reconegui, es toqui, en definitiva, es cohesioni. En programem un mínim de tres (o quatre, segons els casos): una al començament, una altra d'intermèdia i una de final. No obstant això, gairebé de forma unànime, quan els preguntem què han trobat a faltar, demanen més sessions presencials. Si la CoP té un període de vigència superior al trimestre convé –fins i tot– programar-ne alguna de nova, de manera que, com a màxim, cada mes i mig hi pugui haver sessió presencial.
- **Calendari acordat i establert per endavant**. Per afavorir el compliment dels compromisos adquirits, ens sembla important delimitar en el temps la durada de la CoP, i establir d'entrada les dates de les sessions presencials i del calendari de treball en general. En aquest sentit els donem un

tractament semblant al que seria un curs presencial o en línia del nostre Pla de formació, és a dir, té una data de començament i una altra de final, i unes hores lectives assignades, en funció de l'estimació que fem per la durada de les sessions presencials i la càrrega de treball a desenvolupar de forma virtual. Aquestes hores lectives són les que consten posteriorment en el diploma acreditatiu que se'ls expedeix.

- **Creació d'un grup en una xarxa social** o plataforma de teleformació. En el nostre cas hem variat l'eina adaptant-nos als coneixements previs i necessitats de cada comunitat. Fins avui hem treballat amb Goblonet (www.goblonet.es), la nostra pròpia plataforma Moodle, amb l'entorn Google, wikis gratuïtes, blogs, etc., fins i tot alguna comunitat ha creat grups de WhatsApp paral·lels per a aquestes xerrades més informals.
- La nostra experiència ens diu que el que importa és propiciar la comunicació i que el canal utilitzat té un paper molt secundari. Proposem eines pensades per facilitar l'aprenentatge mutu, però cada comunitat n'acaba utilitzant unes més que d'altres segons si s'hi troben més o menys còmodes.
- **Compromís respecte al lliurable.** Un grup camina cap a la seva meta i aconsegueix resultats, entre altres coses, si l'objectiu i la tasca estan ben definits. Per això, en la nostra forma d'entendre les CoP ens sembla imprescindible emmarcar el compromís respecte del que ens hem entestat a anomenar *lliurable*, ja sigui un document de text, de vídeo, sonor, multimèdia, etc.

Al seu torn, des del començament s'assumeix amb tots els membres el compromís que aquest lliurable es compartirà, sense límits, amb la comunitat, és a dir, es publicarà amb llicència Creative Commons, es pujarà al web i se'n difondrà l'existència per tots els mitjans possibles.

- **Direcció i moderació del grup.** Una altra de les qüestions transcendents i relacionades molt directament amb l'èxit és el paper del moderador. Ha de ser proactiu i facilitador. Ha d'atendre el grup i ajudar-lo a aconseguir la seva meta, però els compromisos adquirits i la feina que s'ha de fer són del grup, no del moderador.

Al llarg del temps prenem consciència de la importància transcendental d'aquesta figura, fins al punt d'estar convençuts que l'èxit o el fracàs de cada comunitat està fortament lligat a l'actitud i la forma de treballar del moderador. A diferència d'altres institucions, hem utilitzat indistintament professionals interns i externs segons el cas i la seva elecció es fa per endavant des del mateix departament de formació.

Les nostres CoP

Durant 2011 van engegar les dues primeres:

- CoP: Lideratge de projectes
- CoP: Pla d'adequació a l'ENS

El 2012 en vam posar en marxa dues més:

- CoP: Tutors virtuals
- CoP: Treball en xarxa en intervencions familiars

El 2013, s'ha produït l'eclosió i se n'han inclòs cinc més, quatre d'aquestes encara en actiu i una d'acabada fa uns mesos:

- CoP: Elaboració de cartes de compromís
- CoP: Elaboració d'ordenances i formularis d'autorització urbanística
- CoP: Recursos per a la formació en línia
- CoP: Treball en xarxa en intervencions familiars II
- CoP: Gestionar la formació: el gestor 2.0

A continuació fem una breu descripció de cada una d'aquestes CoP.

CoP Lideratge de projectes (abril-juliol 2011)

Constituïda per 13 directius de diferents ajuntaments de la província d'Alacant que havien coincidit en un cicle de dos cursos específics sobre gestió de projectes, i que després de tres mesos de treball, a través de 3 jornades presencials i la resta en línia en un grup constituït a Goblonet, van produir el lliurable denominat *Guía de buenas prácticas sobre el liderazgo en las administraciones públicas*.

Tutor: Antonio Calvo. Consultor i formador *freelance*.

30h

Àmbit: Direcció i gerència

CoP Pla d'adequació a l'ENS (maig-desembre 2011)

Constituïda per un grup de 15 tècnics informàtics d'ajuntaments de la província, treballant en l'elaboració de protocols bàsics que els serveixin, de forma homogènia, per aplicar la normativa que en matèria de seguretat informàtica s'està publicant. En aquest cas, l'eina de treball és la plataforma Moodle; han fet quatre sessions presencials i van editar el lliurable *Protocolo de aplicación del ENS en entidades locales. Plan de adecuación*.

Tutor: José Luis Verdú. Cap del Servei del Departament d'Informàtica de la Diputació d'Alacant.

40h

Àmbit: Tècnics informàtics

CoP Tutors virtuals (maig- desembre 2012)

Constituïda per un grup de 20 professionals de la Diputació que col·laboren com a professors interns en diverses matèries. En aquest cas, l'eina de treball va ser la plataforma Moodle i documents compartits a Google Drive. Van fer cinc sessions presencials i van editar el lliurable *Guía para tutores virtuales*. Aquesta guia es publicarà en breu després de la seva revisió i maquetació.

Tutora: Dolors Reig. Experta en aprenentatge social. Editora del blog *El Caparazón*.

40h

Àmbit: Formació

CoP Treball en xarxa en intervencions familiars (setembre- desembre 2012)

Constituïda per 21 professionals dels serveis socials de l'Ajuntament d'Alacant. Aquesta comunitat es va fer a petició expressa d'aquest Ajuntament. Van fer tres sessions presencials i van editar el lliurable *La construcción de un proyecto de trabajo en red en la atención a la infancia, adolescencia y familia*, que ha servit de germen a una segona comunitat.

Tutor: José Ramón Ubieta. Psicòleg de l'Institut Municipal de Serveis Socials de l'Ajuntament de Barcelona.

30h

Àmbit: Serveis socials

CoP Elaboració de cartes de compromís (març-juny 2013)

Constituïda per 16 oficials de la policia local de diferents municipis de la comarca de la Marina Baixa de la província d'Alacant. Van fer quatre sessions presencials i van treballar a través de la plataforma Moodle i una wiki pròpia. Han confeccionat una Carta de compromís i una wiki que seran compartides com a lliurables.

Tutor: Francisco J. Saez. Tècnic de qualitat de la Diputació d'Alacant.

60h

Àmbit: Qualitat. Policia local

CoP Elaboració d'ordenances i formularis d'autorització urbanística i d'activitats (juny-novembre 2013)

Constituïda per 19 professionals de gestió urbanística dels ajuntaments de la província d'Alacant, tindran sis sessions presencials. Estan treballant en la confecció d'ordenances i formularis d'autorització urbanística atenent la múltiple i diversa legislació existent a través d'una wiki i diferents fòrums creats a la nostra plataforma Moodle. Pendent d'acabament.

Tutors: Vicente Merino. Cap del Servei Economicoadministratiu de la Llar Provincial de la Diputació d'Alacant.

Fco. Antonio Cholbi. Tresorer de l'Ajuntament de Benidorm.

85h

Àmbit: Urbanisme

CoP Recursos per a la formació en línia (juny-novembre 2013)

Constituïda per 24 professors interns de la Diputació. Estan treballant a través de la plataforma Moodle i de diferents eines 2.0 al núvol. Pendent d'acabament.

Tutor: Antonio D. Álvarez. Llicenciat en ciències exactes, especialista universitari en aprenentatge electrònic.

40h

Àmbit: Formació

CoP Treball en xarxa en intervencions familiars II (octubre-desembre 2013)

Constituïda per 16 professionals dels serveis socials de l'Ajuntament d'Alacant. És una continuació de la CoP feta el 2012, on aprofundiran en els continguts del primer lliurable. Estan treballant a través de la plataforma Moodle del departament de formació. Pendent d'acabament.

Tutor: José Ramón Ubieto. Psicòleg de l'Institut Municipal de Serveis Socials de l'Ajuntament de Barcelona.

30h

Àmbit: Serveis socials

CoP Gestionar la formació: el gestor 2.0 (setembre-desembre 2013)

Constituïda per 18 gestors de formació dels ajuntaments i la Diputació de la província d'Alacant. Estan treballant en el mapa de competències del gestor de formació en l'àmbit local. S'han creat grups de treball a la plataforma Moodle. Pendent d'acabament.

Tutor: Manel Muntada. Expert en planificació estratègica, desenvolupament organitzacional i direcció d'equips.

40h

Àmbit: Recursos humans

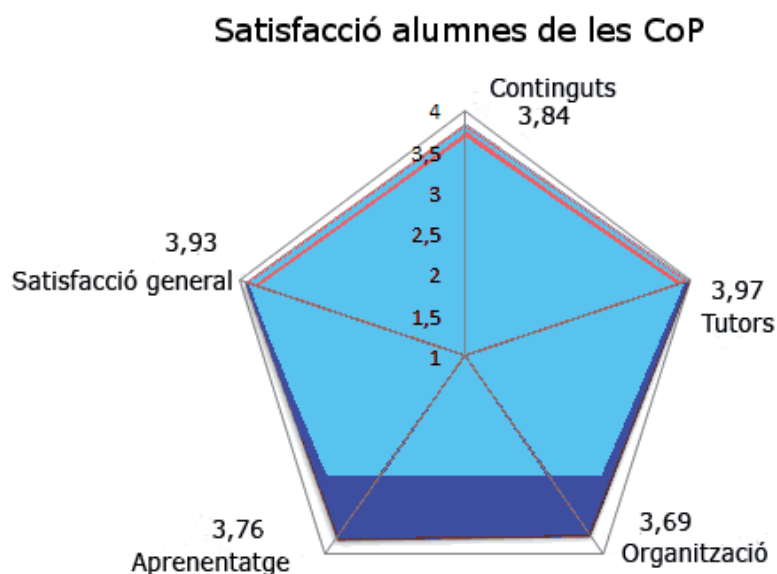
Resultats

Una anàlisi de l'avaluació de la satisfacció d'algunes de les CoP fetes fins avui revelen uns resultats excel·lents d'aquesta innovadora modalitat de formació dins de l'Administració, tant des del punt de vista dels participants com des del punt de vista dels tutors.

Als nostres qüestionaris de satisfacció s'avaluen quatre aspectes importants de qualsevol acció formativa: els continguts, els tutors, l'organització i l'aprenentatge. A més, s'hi inclou un apartat per expressar la satisfacció global.

Serveixin com a evidència les mitjanes obtingudes de les avaluacions corresponents a les CoP ja finalitzades, que mostrem al gràfic següent, en una puntuació sobre 4:

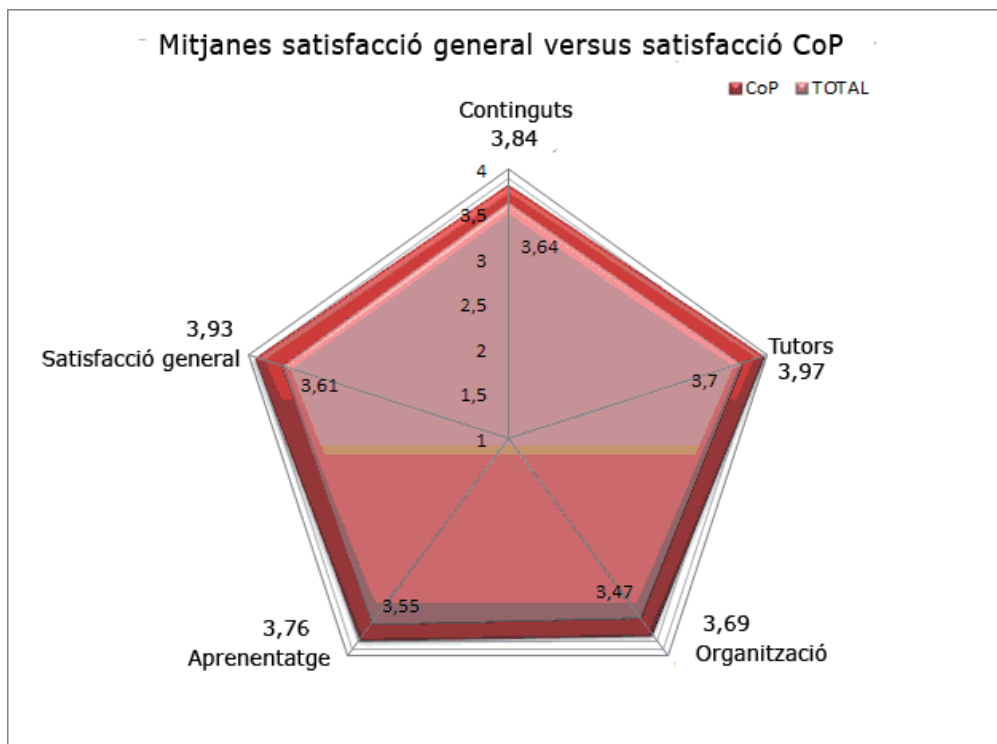
- Interès (continguts): 3,84
- Metodologia (tutors): 3,97
- Organització: 3,69
- Aprenentatge: 3,76
- Global (satisfacció general): 3,93



Les mitjanes obtingudes per conjunt d'accions formatives dels plans de formació 2011, 2012 i 2013 (fins avui) són (sèrie 1 -4):

- Interès (continguts): 3,64
- Metodologia (tutors): 3,70
- Organització: 3,47
- Aprenentatge: 3,55
- Global (satisfacció general): 3,61

Si comparem aquestes mitjanes amb les obtingudes per les tres CoP a què fem referència, observem com el grau de satisfacció manifestat, tant globalment com per apartats, és superior en el cas de les CoP enfront de la formació feta en altres modalitats.



Una menció a part mereix la CoP Tutors virtuals que, sense haver obtingut una puntuació deficient, sí que es pot deslligar de les anteriors a fi de no desvirtuar l'excel·lència dels resultats mostrats. En aquest cas, els valors van ser: 3,26; 3,08; 3,23; 3,07 i, com a satisfacció global, 3,07 des del punt de vista dels participants. Com a reflexió (que per a això es demana una valoració) cal plantejar-se un redisseny d'aquesta comunitat que, tot i haver estat força ben valorada, no ha arribat al nivell d'excel·lència que es pretenia.

D'altra banda, sempre preveiem en els nostres procediments una estimació valorativa a càrrec dels professors/tutors de cada acció formativa. En aquest cas, els ítems avaluats són uns altres, com ara:

- la idoneïtat de la durada de la comunitat per al compliment dels objectius proposats,
- l'homogeneïtat del grup,
- el grau de motivació i interès observat en els participants,
- el clima humà existent al llarg de la durada de la CoP,
- el compliment d'horaris,
- les condicions de l'aula (en les sessions presencials),
- els mitjans tècnics,
- la documentació lliurada,
- la relació amb el departament de formació, i
- el grau de satisfacció general amb l'evolució de la CoP.

En aquest sentit, la puntuació atorgada pels tutors de les tres CoP abans esmentades va ser unànime en l'apartat de satisfacció global: 4 sobre 4.

En vista de les valoracions tant quantitatives com qualitatives, tots els ítems van resultar molt satisfactoris a excepció del punt en el qual s'avalua la durada de l'acció formativa. D'aquesta manera, s'observa que tant a la CoP Lideratge de projectes, com a la de Treball en xarxa en les intervencions familiars, es considera convenient incrementar el nombre d'hores assignat, i el nombre de sessions presencials, apreciació coincident entre els tutors i els participants.

En aquest sentit, i sempre per donar resposta a les necessitats dels nostres clients i usuaris, cal indicar que, atenent les demandes de participants i tutor de la CoP Treball en xarxa en les intervencions familiars, se'n va planificar una segona part.

D'altra banda, ens complau comprovar que, independentment de les puntuacions quantitatives, els comentaris expressats als qüestionaris de satisfacció, en la seva immensa majoria, són molt satisfactoris i encoratjadors, ja que destaquen la satisfacció per l'alta aplicabilitat dels continguts en els seus llocs de treball i per la dinàmica duta a terme.

Des d'aquest departament de formació reconeixem que la resposta a aquesta modalitat de formació ha resultat més gratificant del que al principi podríem esperar, conscients que una comunitat d'aprenentatge suposa més implicació, una bona dosi de treball i més esforç per part dels components, en comparació amb la gran majoria de la formació ja sigui presencial o en línia.

L'experiència que suposa emprendre una formació col·laborativa i sense materials previs es converteix, en aquesta modalitat, en un factor d'èxit i en un element motivador molt fort, alhora que interessant i pràctic, que s'ajusta exactament a cobrir les necessitats concretes per a les quals l'activitat va ser planificada.

I ja en aquest punt, i a part de les dades objectives, potser el que més feliços ens fa és comprovar l'entusiasme, l'harmonia i la satisfacció que s'ha produït, en el terreny humà i professional, entre tots i cada un dels components en cada una de les CoP.

Mostra d'això és que, en tots els casos de comunitats finalitzades, els seus membres mantenen la relació, en alguns casos de manera més formal (els tècnics informàtics continuen mantenint una comunitat en un espai ad hoc de la nostra plataforma Moodle), en d'altres, més informal.

D'altra banda també volem fer esment dels reconeixements externs d'aquesta experiència:

- La CoP Lideratge de projectes va ser premiada per l'INAP en la 1a convocatòria dels Premis a la qualitat de la formació per a l'ocupació 2011, en la categoria innovació didàctica.
- El Protocol d'aplicació de l'ENS, lliurable fruit de la CoP Pla d'adequació a l'ENS, va rebre el premi al projecte referent en seguretat, en la convocatòria del CNIS013 (Congrés Nacional d'Interoperabilitat i Seguretat).
- El projecte Formació 2.0 és premi a la gestió del coneixement concedit per l'AEVAL (Agència Espanyola d'Avaluació i Qualitat) en la convocatòria 2011 (resolt el 2012).

Institut de Seguretat Pública de Catalunya

Actuem d'acord amb els nostres valors: l'experiència de gestionar el coneixement

'If your time to you is worth saving

Then you'd better start swimming or you'll sink like a stone

For the times, they are a changing' Bob Dylan

1. Creiem en el que fem i en el que som. Aquest és el nostre motor de canvi

L'Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC) neix l'any 2007 amb la voluntat d'aglutinar la formació i l'essència del que fins a aquell moment eren l'Escola de Policia i l'Escola de Bombers de Catalunya.

L'objectiu continua sent la formació dels cossos de seguretat i emergències de Catalunya, en un marc general i amb una visió global.

L'any 2011 es fa una reorganització i es recupera, dintre del mateix ISPC, l'Escola de Policia i l'Escola de Bombers i Protecció Civil.

Aquest canvi organitzatiu té una dimensió estratègica important. Per primera vegada, tots els agents que estan relacionats amb la formació dels cossos en tots els nivells passen a formar part de l'estructura de l'Institut: els professors, els instructors, els tècnics en formació, pedagogs, psicòlegs, policies i bombers dedicats a la formació comparteixen un mateix objectiu, un mateix espai i un mateix projecte.

És el moment de deixar enrere una manera de fer i de treballar que feia molts anys que havia consolidat un determinat model.

Coincideixen en el temps altres dues circumstàncies que impacten d'una manera determinant en la institució:

- s'han acabat les grans promocions de policia i de bombers. El cos de Mossos d'Esquadra ja ha finalitzat el desplegament i el nombre d'efectius ha arribat al nombre aproximat que havia d'assolir;
- la situació econòmica implica que els recursos disminueixen d'una forma clara.

Tot plegat ens ha transportat a un temps on diferents sensacions són presents a la nostra organització. Hem sentit:

- una certa por de perdre el sentit de l'essència, de la importància que té cada Escola per als mateixos cossos.
- angoixa per la disminució del nombre de professors, inquietud de perdre talent i, també, la incertesa del futur.

Varen ser molts els elements complexos que van coincidir en un mateix moment.

Justament per tot plegat, es va fer necessari reflexionar i repensar què era la nostra institució i quin havia de ser el nostre camí.

La nostra crisi de model va esdevenir el motor del canvi i vam decidir convertir la crisi en oportunitat.

2. Passem a l'acció...

Hem començat a treballar per un canvi de model i hem iniciat algunes accions:

- Treballem amb les persones i els equips, aplicant-hi eines d'entrenament.
- Incorporem noves metodologies de formació.
- Potenciem el treball transversal a tot l'ISPC, com a gènesi del que volem ser.
- Introduïm les tecnologies de la informació i la comunicació per tal que actuïn amb capil·laritat dins del sistema.
- Actuem sabent en tot moment que estem treballant per redefinir la nostra organització i dissenyar el model de futur.

2.1 Actuacions amb els membres de l'equip

L'any 2011 vam fer una **aposta clara per les persones**. Es fan sessions continuades de desenvolupament de lideratge i de treball en equip que permeten posar de manifest el talent de l'organització.

Així mateix, les sessions palesen que l'organització està formada per persones amb àmplia experiència, amb molta expertesa i amb una força interna i il·lusió importants, que són el motor per redissenar un futur molt potent i estan sensibilitzades en matèria de coneixements sobre seguretat i emergències del nostre país.

Per tant, el reconeixement dins de cada grup dels valors individuals permet identificar els valors dels equips. La construcció d'una estaca comuna i l'aplicació d'eines que permeten desfer les pors, els prejudicis i les culpes contribueixen a aprendre a construir el nosaltres amb l'aportació de tots.

S'identifiquen els valors que sustenten l'Institut i comença un procés de formació de formadors per impartir totes les matèries i coneixements sobre el pilar dels mateixos valors.

Els grups s'han constituït per afinitat orgànica i funcional: motors del projecte, càrrecs intermedis, tècnics, responsables d'actuacions formatives... i han mirat de ser transversals i heterogenis.

El procés es construeix i avança dia a dia. A vegades de manera quasi automàtica i a vegades de forma quasi transparent, per anar teixint a poc a poc la confiança que serà base i motor d'un equip potent que pot encarar el futur més prometedor.

2.2 La incorporació de noves metodologies de formació

A l'ISPC s'introdueixen noves metodologies de formació que impliquen, al mateix temps, un canvi en les formes de treball:

- Les simulacions en vídeo de les pràctiques operatives permeten posar en funcionament equips multidisciplinaris i donar uns resultats metodològics que permeten fer molt més efectiu el procés de formació.
- L'aprenentatge en línia es desenvolupa al voltant de la creació de l'**ISPC en xarxa** (<https://ispcenxarxa.gencat.cat>), un entorn d'aprenentatge en línia que, a poc a poc, va quedant integrat en qualsevol procés de formació de l'Institut i que permet la interacció d'alumnes i professors des de les aules i més enllà de les aules, ja que la modalitat semipresencial està esdevenint norma al projecte de l'ISPC.
- La formació per competències permet fer un salt qualitatiu molt important en la formació dels cossos operatius.

2.3 El treball en xarxa

Si bé, en un primer moment, es dissenya l'**ISPC en xarxa** com un entorn de formació en línia, ben aviat esdevé una eina per crear i compartir el coneixement.

A l'**ISPC en xarxa**, l'aportació dels alumnes permet créixer i compartir. L'aportació dels professors permet aprofundir i avançar en l'aprenentatge. La intervenció del tutor condueix la reflexió i tot plegat afavoreix la creació i la gestió del coneixement, no pas per la màgia de l'eina, sinó per l'ús comunicatiu que en fan les persones.

L'ISPC en xarxa és, doncs, un punt de trobada per crear, compartir i expandir el coneixement de tots els alumnes, professionals i professionals de l'ISPC en xarxa.

2.4 Reflexió estratègica

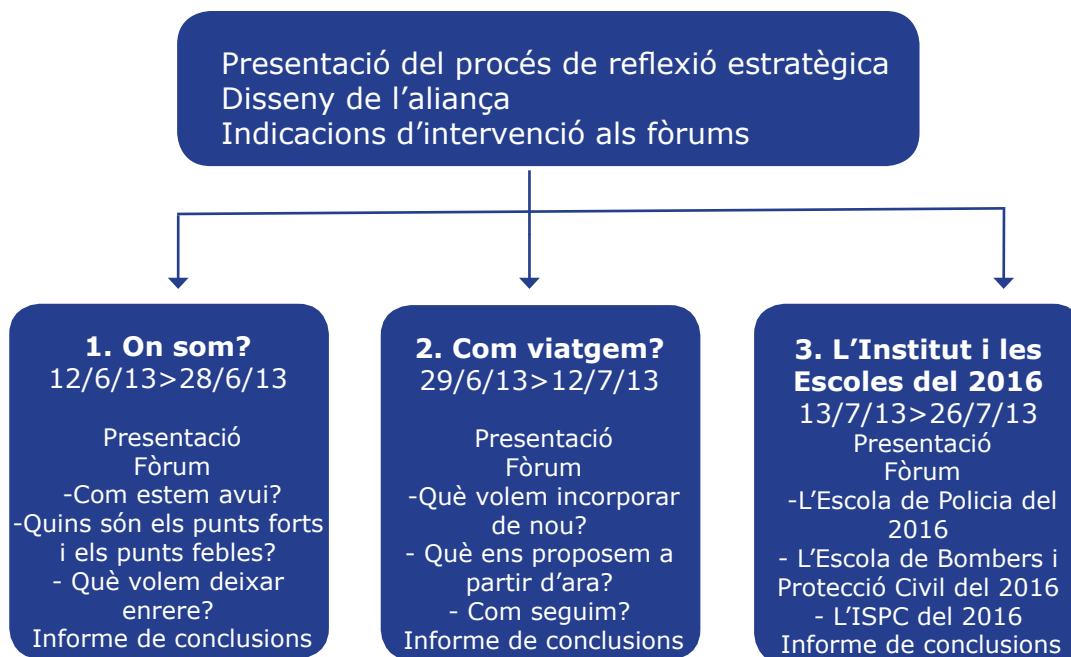
Des de l'any 2011 el nou model creat a l'ISPC ha anat evolucionant. Els professionals dels cossos de seguretat hi participen cada cop més activament. A poc a poc, van tornant de manera natural a l'Institut per assistir a jornades, debats, escola d'estiu o cursos de formació.

Ja en una etapa de maduresa d'aquest procés, l'estiu de 2013, es va proposar dur a terme una reflexió estratègica sobre el futur de l'ISPC adreçada al personal intern.

Una part d'aquest personal havia participat prèviament en actuacions formatives de foment de la competència digital i, en concret, en l'ús de les eines bàsiques del projecte d'aprenentatge electrònic: l'entorn d'aprenentatge en línia, basat en Moodle 2, i el wiki de redacció de documents formatius, basat en DokuWiki.

Aquest procés es va articular en tres fases: *On som?*, *Com viatgem?* i *L'Institut i les Escoles del 2016*, cadascuna amb un temps determinat i seqüencials, i es va vehicular a través de l'entorn d'aprenentatge en línia, l'ISPC en xarxa. Aquest fet va suposar l'accés de tot el col·lectiu ISPC a aquest entorn, de manera que tothom hi va ser inclòs, deixant ben clara la idea bàsica que la tecnologia és inclusiva i permet que totes les veus s'hi puguin fer sentir.

El procés, dèiem, va ser articulat d'acord amb el diagrama següent:



Reflexió estratègica: Procés conjunt. Proposta organitzativa a ISPC en xarxa

En paral·lel es va crear l'espai en línia a partir d'un nom curt que reforçés el rol actiu que es reclamava a les persones convocades a prendre-hi part, U ISPC, i un cap de secció va dissenyar-ne el logo amb les cares en collage del personal de l'ISPC.

Es va obrir el procés amb el disseny de l'aliança, redactat des de la direcció, i es va elaborar l'estratègia de dinamització per tal de fomentar-hi la participació i que hi hagués un grau de diversitat significatiu.





En una estructura jeràrquica, com la de l'Administració pública i la dels cossos de policia i bombers, la implicació dels superiors i dels càrrecs intermedis era essencial. Per això, van tenir-hi encomanades dues tasques molt rellevants, acordades prèviament:


- Obertura, dinamització i tancament de cadascuna de les tres parts del debat.
- Explicació a les escoles, àrees, serveis i seccions del funcionament del procés.

Cada part del debat es tancava amb un document de conclusions.

On som?



 [Debat #1](#)

 [Informe de conclusions del debat #1](#)

Com viatgem?


Comencem la segona fase del procés de reflexió de l'ISPC. En aquesta segona fase us anirem proposant diferents temes de debat.

Per tal de fer més àgil el resum i les conclusions finals us proposem que:


- Sigueu concrets
- Sigueu creatius i innovadors
- Mantingueu-vos dins del mateix fil de debat proposats pels dinamitzadors.
- Sempre que sigui possible, procureu no obrir altres fils.

Al llarg d'aquests dies intentarem entre tots trobar respostes a les preguntes formulades:


- **què volem incorporar de nou?**
- **què ens proposem a partir d'ara?**
- **quin pla d'acció fem?**

 [Debat #2](#)


Restringida: 'Disponible des de 29 juny 2013.'

 [Informe de conclusions del Debat #2](#)

L'Institut i les Escoles del 2016

 [Debat #3](#)

Restringida: 'Disponible des de 13 juliol 2013.'

 [Informe de conclusions del Debat #3](#)

Interfície del procés

Les dades finals de participació són les següents: hi han participat 156 persones, amb 31.868 entrades a l'espai en la línia del procés i 447

aportacions. Quant a intervencions escrites als debats, tenim 205 al debat #1, 89 al debat #2 i 84 al debat #3.

Finalment, el procés es va tancar amb un altre document de la direcció i amb l'elaboració d'un audiovisual a estrenar com a cloenda física i compartida a l'auditori de l'ISPC. L'objectiu d'aquest audiovisual és ajudar a comunicar el canvi estratègic que a finals de 2013 ja ha fet l'Institut, i es fonamenta en els tres eixos d'actuació sorgits al debat: excel·lència, col·laboració i innovació. Al voltant d'aquests tres conceptes se situen totes les propostes sorgides als tres debats.

El guió d'aquesta producció audiovisual es forneix, en bona part, de les aportacions i l'esperit dels debats i ha estat elaborat també per personal de l'ISPC amb l'eina de redacció col·laborativa de què disposem, ISPC Wiki.

2.5 Les TIC com a coadjuvant

La tecnologia, com hem vist, no ha estat el centre del procés sinó l'eina que l'ha facilitat. Ara bé, s'ha anat introduint per sota perquè el personal se l'anés trobant i, sense adonar-se'n en més d'un cas, s'hi trobés al mig.

Les tecnologies de la informació i la comunicació i els mitjans audiovisuals són elements sense els quals avui dia no podem parlar de formació basada en competències, ni d'aprendre fent, ja que ens aporten allò que els brillants pedagogs de principis del segle XX havien preconitzat, però que era de difícil materialització: la personalització dels aprenentatges.

L'equip d'instructors de policia ha introduït la videoanàlisi en la formació dels agents, de manera que cada alumne pot veure's en acció i millorar les actuacions que han estat enregistrades. Així mateix, s'obté, amb les dades que aquests dispositius faciliten, un retrat molt fidel de les competències assolides per cada agent. Aquestes dades són registrades i analitzades informàticament en l'avaluació, en especial, dels processos selectius.

Un dels fils més comentats als debats del Procés de reflexió estratègica va ser la manca de coneixement de les tasques que fa cada membre de l'ISPC a causa del que podríem qualificar com a estanquitat de l'estructura administrativa.

Coneixent la institució i als membres que hi formem part
per [redacted] - dimecres, 26 juny 2013, 10:37

Trobo molt encertat obrir un debat a tots els membres de la institució on cadascú de nosaltres pugui fer aportacions, ja que cada un dels integrants que formem part de la institució podem oferir un munt de propostes per millorar com a professionals i com a institució.

Aquest és un espai que ens permet reflexionar, conèixer propostes i posar sobre la taula tot una sèrie de plantejaments

És un espai que es podria aprofitar per conèixer més profundament sobre la feina que fem cadascú de nosaltres, ja que una part de la feina que fem no és visible per part de molts dels integrants de la institució, més enllà dels mecanismes que ja tenim (la revista, el butlletí, twitter...)

Per a mi seria molt enriquidor saber que es fa a l'Institut, que fem, quina formació i experiència tenim cada una de les persones que hi formem part.

Penso que aquest coneixement propi ens comportaria nombroses avantatges a diferents nivells i ens ajudaria a traçar un projecte comú.

[Respon al post "Coneixent la institució i als membres que hi formem part"](#)

Re: Coneixent la institució i als membres que hi formem part
per [redacted] - dimecres, 26 juny 2013, 11:38

Estic d'acord amb tu Eva.

Porto un any i mig treballant a l'Institut i a poc a poc he anat descobrint què feuran les demés persones que hi treballen i els serveis en que s'integren. Reconec que encara no ho he descobert tot.

De la mateixa manera, he escoltat en repetides ocasions (i he de confessar que amb sorpresa per part meua) com persones que porten molts anys aquí, manifesten desconèixer les altres persones i feines que s'hi fan. També he escoltat comentaris positius de persones en "descobrir l'altre" i descobrir en què consistia la feina dels altres.

No sempre es pot imputar el desconèixement a la manca de curiositat i voluntat de conèixer. La feina i el dia a dia, a més de la configuració d'espais, edificis i llocs de treball, poden induir a aquest desconèixement i aïllament. Parlem molt de fer-nos visibles i de que coneguim la nostra feina "a fora", però ens oblidem de que no ens coneixem prou "a dins".

Tot això em porta a pensar en un dels valors del CFBP: pertinència. Si desconèixem difícilment ens en sentirem part i particeps. Col·laboració, transversalitat i treball en xarxa són valors i/o principis difícils d'aplicar si no hi ha coneixement de les institucions i de les persones que en formen part.

[Mostra el pare de "Re: Coneixent la institució i als membres que hi formem part" | Respon al post "Re: Coneixent la institució i als membres que hi formem part"](#)

Re: Coneixent la institució i als membres que hi formem part
per [redacted] - dimecres, 26 juny 2013, 12:45

M'afegeixo a la idea que un dels aspectes a resoldre és el desconèixement que existeix de les tasques i les persones que formen els diferents Serveis de la nostra institució.

Em fa l'efecte que resulta difícil explicar què fem de portes enfora si de portes endins no coneixem què fan els companys que tenim a prop.

Intervencions al debat

Doncs bé, per donar resposta a aquesta necessitat de **compartir** dins de l'organització, s'han tirat endavant unes sessions P2P sobre aprenentatge electrònic que, en cicles trimestrals, s'aniran repetint de setembre de 2013 a juny de 2014.

Aquestes sessions són conduïdes per personal dels diferents serveis, que presenta a la resta d'assistents de l'ISPC la feina que fa. Una feina que sempre incorpora elements d'aprenentatge electrònic. Tot seguit us mostrem el detall d'un cicle:

Data	Sessió
19/09/2013 9.30 – 11.30h	Aprenentatge electrònic i dret de la propietat intel·lectual. A càrrec de la cap de la Secció de Contractació
3/10/2013 9.30 – 11.30h	Aplicacions d'utilitat: Prezi, edició de vídeo, Glogster, Thinglink... A càrrec d'instructors de l'EPC i de l'EBPC
24/10/2013 9.30 – 11.30h	Moodle avançat. Gestió de qüestionaris, llibre de qualificacions, explotació d'informes, propostes didàctiques diverses. A càrrec de la responsable d'aprenentatge electrònic
7/11/2013 9.30 – 11.30h	MOOC, cursos massius d'aprenentatge en línia. Què són i què podem fer. Explicaran la seva experiència: Marta B., Eva H., Jordi V. i Jordi N.
21/11/2013 09.30 – 11.30h	Xarxes socials: generació i gestió de la informació. Com sobreviure a la infoxicació? (Twitter, serveis de Google, Dropbox...) A càrrec del responsable de comunicació corporativa

Les sessions presencials tenen continuïtat a l'ISPC en xarxa, tant per presentar-hi la informació facilitada com per mantenir-hi obert un fòrum on s'exposin les preguntes que puguin sorgir arran de cada tema tractat. S'aprofitaran les aportacions per elaborar una base de dades amb les preguntes més freqüents, p.e., sobre propietat intel·lectual i Internet, recursos 2.0 per a l'aprenentatge, etc.

En definitiva, es tracta d'una activitat d'aprenentatge informal que materialitza la voluntat de transparència de l'organització per a la qual es dona flexibilitat d'assistència i se'n fa un reconeixement formal: qui hagi assistit i participat en les cinc sessions al llarg del cicle rebrà el certificat corresponent.

Com deia Dante, som *nel mezzo del cammin*, però comencem a reconèixer-nos-hi, saber per què hi som i que no estem sols.

epíleg

**Compartim:
una mirada
ecològica**

He tingut la sort de participar, d'alguna manera, des de la distància que significa viure a 12.000 quilòmetres de Barcelona, en el programa Compartim. He seguit amb interès la seva evolució ascendent i he pogut constatar amb admiració que aquest programa ha estat –i és– molt innovador i avantguardista. I dic *constatar*, ja que, com a consultor organitzacional en el sector públic, conec les dificultats que hi ha per introduir canvis com els que es va plantejar Compartim des dels orígens. La primera barrera que ha de sortejar una iniciativa innovadora és la del paradigma prevalent. L'afirmació *Les coses són com són i no es poden canviar* és gairebé una màxima en el sector públic, idea que dificulta molt la introducció de reformes, canvis, transformacions, etc. El programa Compartim va haver de lidiar amb aquestes complexitats. I, vistos els seus resultats, puc confirmar que va ser reeixit, ja que és una iniciativa que ha assolit un alt grau de maduresa i s'ha instal·lat en l'ADN de l'organització. Canviar els models mentals des dels quals actua la gent és, des del meu particular punt de vista, el desafiament més gran que comporta un projecte innovador.

Vaig mantenir un intens intercanvi d'idees i visions amb els impulsors del programa, així com amb altres consultors vinculats al projecte, i, per descomptat, amb alguns participants, la qual cosa ha significat una font d'infinita riquesa per entendre els factors d'èxit de la implantació d'estratègies de gestió del coneixement en el sector públic. Tot i que reconec que cada cas té les seves particularitats i que cal tenir-les en compte, també és cert que un programa reeixit com Compartim proporciona elements que han de valorar aquells que tinguin la gosadia de desafiar l'*statu quo* de les administracions públiques.

Evolucionant amb i a través del coneixement

El programa Compartim va partir de la comprensió que, per al món d'avui, l'element diferenciador de les organitzacions és el coneixement. El que marca la diferència entre la prestació de serveis públics de qualitat o no és, entre altres factors, una bona estratègia de gestió del coneixement. Però, quan ens referim al món d'avui com a *societat del coneixement*, tendim a oblidar que *els mons* precedents també ho van ser, i molt. I és que el coneixement configura l'eix de l'acció humana! El que avui anomenem *societat del coneixement* es diferencia de les anteriors, no en la rellevància del coneixement, sinó en la forma com s'utilitza, sistematitza i difon. És una qüestió de grau, diguem-ne. El coneixement, la seva creació, ús i difusió han anat de la mà de l'evolució humana des dels mateixos orígens del llinatge *homo*. La formació i difusió del coneixement ens han permès als éssers humans anar estructurant la nostra comprensió del món i el lloc que hi ocupem. Així, els principals avenços evolutius des del llenguatge parlat i escrit, i després els tecnològics, que van des de la impremta fins a la revolució digital, han possibilitat que les formes d'accés al coneixement s'ampliïn i que la seva difusió sigui cada cop més il·limitada. Això últim ha tingut una eclosió amb l'impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), l'epicentre de l'anomenada *societat de la informació*.

La recerca de coneixement, però, se situa en el centre del procés d'humanització. Per què, doncs, ens resistim a fer-ho quan formem part d'organitzacions que creiem inamovibles? La resposta potser està vinculada a dos elements. D'una banda, la creença que l'Estat no canvia o canvia molt poc i, d'altra banda, la percepció que els canvis els promouen els altres i no un mateix. Això està vinculat a una cultura organitzacional molt estesa en el sector públic: uns pensen i altres executen; per tant, no és responsabilitat meua qüestionar el que faig i proposar millores o transformacions.

L'ésser humà té, amb tot, la necessitat d'informar-se, d'accedir al coneixement, per tal d'intentar sincronitzar la seva pròpia ment amb la realitat exterior. Dominar l'entorn ha estat un desafiament per a l'acció humana, ja que és molt més fàcil interactuar amb els nostres entorns quan tenim una comprensió correcta dels seus mecanismes. En un món dinàmic i incert com l'actual, aquesta necessitat és encara més gran. L'accés a aquest coneixement determina, d'altra banda, quines accions i quins pensaments són possibles. Saber o no saber alguna cosa ens permet decidir quin curs d'acció hem de seguir. El llenguatge va sorgir com una necessitat per compartir informació: va ajudar els caçadors i recol·lectors a coordinar les seves tasques per accedir a l'aliment, compartint experiències i informació.

El desenvolupament de les civilitzacions ha estat també una qüestió de coneixement. El llenguatge escrit va permetre als imperis mesopotàmic, xinès, egipci i de la vall de l'Indus desenvolupar xarxes comercials i poder generar un canvi important en la manera d'entendre el món, en el procés de substitució de l'oïda per la vista com a sentit de recepció lingüística. I també la invenció de la impremta, a mitjan segle XV, va suposar una nova revolució en la gestió del coneixement. La impremta va ser una condició prèvia bàsica dels grans descobriments i de la ciència moderna que permetria després la industrialització. El llibre, de forma progressiva, va alliberar el coneixement cap a més capes de la societat i va permetre compartir visions del món. Això significa que qualsevol avenç tecnològic que alteri de forma decisiva les condicions prèvies per a les accions i per a la difusió d'informació implica també una reavaluació meticulosa de pautes de pensament antigues i arrelades.

En el món actual s'ha posat en relleu el lloc que té el coneixement en l'activitat humana com a conseqüència, principalment, de l'impacte de les TIC, que han permès que el coneixement es pugui acumular, sistematitzar i difondre per tot el planeta. Internet, per exemple, permet que qualsevol persona pugui convertir-se en usuari i generador de coneixement. És difícil concebre un mitjà més democràtic. A la xarxa, tothom pot ser autor, editor o productor. La nostra capacitat d'expressar-nos és total i podem arribar a qualsevol lloc del planeta. En la història humana mai no s'havia viscut una contracció total de temps i espai. I, certament, el coneixement s'alça com l'avantatge competitiu de les empreses i organitzacions. Així doncs, les persones assumeixen protagonisme en els diferents entorns en què es mouen; a la feina, entre d'altres. Els canvis que promou la gestió del coneixement situen en primer lloc les persones, de manera que aquestes

han d'assumir les responsabilitats que això comporta. Tanmateix, en el sector públic, atès el seu disseny vertical i jeràrquic, malgrat que ara es trobi en retrocés, aquesta necessitat xoca amb una realitat cultural que promou precisament el contrari. Compartim va acceptar aquest desafiament, i podríem dir sense embuts que el va superar, mitjançant la inclusió decisiva dels participants en el procés mateix del programa.

Som, en conseqüència, davant d'un canvi de paradigma de gran importància. La generació i ús del coneixement a l'abast de moltes persones a través de les TIC significa un canvi d'eix de poder i un trasllat de la capacitat d'incidir sobre els usuaris o ciutadans. No obstant això, per potenciar aquesta capacitat, es requereix una nova manera de fer i d'interactuar: la col·laboració. Un altre dels elements claus del programa, que ja és evident en el nom mateix. El coneixement és un bé que només creix en la mesura que es comparteix, ja que ningú té la capacitat d'abastar la complexitat dels problemes actuals; només es pot fer llum sobre una parcialitat. Per tant, l'evolució es basa novament en un vell patró que la selecció natural sempre ha premiat: la cooperació.

El coneixement de la gestió del coneixement

Qui cregui que les organitzacions públiques no han de reinventar o renovar o no poden fer-ho, cau en un error immens. Un dels grans reptes que tenim com a societat és la millora de la qualitat dels nostres serveis públics. Això requereix que canviem, entre altres coses, la manera de pensar com els dissenyem i com els oferim. Un dels llegats culturals més pesats de les organitzacions públiques és la fal·làcia tecnocràtica; és a dir, creure que el coneixement expert sap amb certesa quines són les necessitats de les persones i, per tant, dissenya millor des de dalt les solucions. Aquesta manera d'operar ha fet que moltes polítiques públiques fracassin o que instruments de desenvolupament elaborats des de l'Estat no siguin ben utilitzats pels seus potencials usuaris. Compartim comprèn molt bé aquest desafiament. Es planteja canviar la manera de pensar sobre els serveis que s'ofereixen i la manera d'organitzar-se per aconseguir-ho. La base rau en l'optimització de l'ús del coneixement que hi ha en el si de l'organització i proposar un disseny, les comunitats de pràctica, per definir-lo.

L'autèntica importància d'aquest projecte no és només el seu resultat, sinó com s'hi va arribar. Des del seu origen va partir d'una premissa: per fer que la comunitat es converteixi en una eina incorporada a la rutina dels seus participants, aquests l'han de sentir com a pròpia i, per a això, han de participar en tot el procés del projecte. És així com els diversos grups, reunits al voltant de diferents pràctiques, van participar activament en les distintes fases i activitats de Compartim. La metodologia utilitzada per a la concepció i el disseny dels serveis de les comunitats de coneixement estava basada en el principi d'implicació dels seus futurs usuaris en totes les fases d'aquest procés i en la consegüent generació d'un alt potencial per a la creació de serveis basats en les TIC. Això va comportar la intervenció de tots els actors

rellevants de manera cocreativa i va garantir protagonisme, responsabilitat, creativitat i apoderament dels que van participar en el programa.

Des d'aquesta perspectiva, Compartim ha demostrat que les coses es poden fer d'una altra manera. Dissenyar polítiques de dalt a baix té els seus avantatges, però també alts costos per aconseguir l'impacte esperat. Fer-ho des de baix garanteix l'ús més eficient dels recursos públics i un major impacte de la solució en la finalitat que es persegueix.

La gestió del coneixement, com ja sabem, no és una disciplina formalitzada. Tot i que hem anat avançant cap a un llenguatge comú, no hi ha un cos teòric i metodològic estandarditzat. Això no ha impedit que sorgeixin moltes iniciatives i projectes que busquen el millor ús del coneixement per a les organitzacions, com Compartim, per exemple. La rellevància de les experiències, i sobretot de la seva sistematització, rau en la comprensió de com tenen lloc aquests processos, els seus aprenentatges, i en la generació d'un cos conceptual que ens ajudi a entendre'ls i fer recomanacions a les organitzacions que s'inicien en la gestió del coneixement. Compartim, amb la sistematització de la seva experiència, ha fet una aportació important a la disciplina de la gestió del coneixement.

La gestió del coneixement ha nascut com un moviment en la pràctica empresarial que ha mancat d'un model analític i d'una metodologia d'implementació, realitat que fa més necessària i important la sistematització de les experiències. Això no vol dir que la pretensió sigui arribar a un model estàndard de gestió del coneixement, sinó simplement generar un llenguatge comú, obtenir lliçons apreses, distingir els factors facilitadors i obstaculitzadors dels projectes de gestió del coneixement. Aquest seria, al meu parer, l'abast més pròxim de la sistematització. Compartim ens ofereix un model, una metodologia de gran valor que cal tenir en compte a l'hora de posar en marxa noves iniciatives a les administracions públiques.

Compartim ha fet una excel·lent sistematització de la seva experiència i, tenint present la necessitat d'aplicar el model de KM (*knowledge management*) a les experiències de gestió del coneixement, se m'acut que els aspectes més rellevants d'una sistematització de les experiències són els que assenyalo tot seguit:

- a. Un dels problemes de la gestió del coneixement és saber de què parlem quan ens hi referim. Conèixer les experiències ens permet comprendre el tipus d'oferta que, sota aquest rètol, s'està fent, així com la demanda que hi ha. Conèixer el que les empreses i organitzacions estan demanant en matèria de gestió del coneixement és una dada important per confirmar l'oferta. Compartim ens ofereix amb claredat la seva finalitat.
- b. Seguir el punt anterior ens permetria delimitar amb més precisió l'objecte d'estudi o camp d'aplicació del que anomenem *gestió del coneixement*, de manera que no acabem barrejant peres amb pomes. Ara per ara, la gestió del coneixement és un camp amb fronteres poc delimitades. Hi trobem des d'enfocaments basats en el component tecnològic fins a canvis radicals en el

disseny organitzacional i tots els matisos intermedis. De manera que la sistematització de les experiències ens ajudaria a classificar les diferents aplicacions i enfocaments predominants a la gestió del coneixement. Compartim clarament alinea la gestió del coneixement amb les comunitats de pràctica.

c. Analitzar i mesurar el que s'està fent en l'àmbit de la gestió del coneixement ens permetria professionalitzar aquesta disciplina i consolidar-la. No hi ha professionals que s'hagin preparat per a la gestió del coneixement, almenys des d'una perspectiva interdisciplinària. El que existeix és, des de les disciplines tradicionals, una mirada cap a la gestió del coneixement. Això comporta un problema: una mirada parcial o esbiaixada de l'impacte del coneixement en l'organització. Transversalitzar les experiències ens ajudaria a observar des d'una perspectiva més àmplia la problemàtica de la implantació de la gestió del coneixement en les organitzacions.

d. Difondre les experiències és una estratègia clau per socialitzar el que s'està fent en gestió del coneixement. Exposar, explicitar, exhibir les bones i males pràctiques en gestió del coneixement és el millor antídoto contra la ignorància que suposa la posada en marxa *ex novo* d'iniciatives tendents a introduir la gestió del coneixement en les organitzacions.

e. Aprendre de les experiències d'altres, recollir-les i sistematitzar-les és una activitat molt potent per ajudar a formalitzar una disciplina primerenca. Aquí interessa conèixer les claus d'èxit d'un projecte, els obstacles, les lliçons apreses, els impactes i els indicadors que cal utilitzar per mesurar aquests impactes.

Les experiències recollides pels experts, en general, tenen un enfocament molt diferent, encara que totes es puguin referir a la gestió del coneixement. Tanmateix, tot i ser fruit d'una manera de fer més pràctica que metodològica, igualment generen alguna aportació, ja que incideixen en elements i enfocaments que poden ser útils per a altres experiències que inicien el seu camí.

Mirant des de la natura el que va fer Compartim

La vida professional en els nostres temps està marcada per l'existència de projectes, iniciatives i innovació. Un projecte és la sistematització d'un pla de treball per assolir un objectiu; l'emprenedoria és la capacitat de les persones que l'impulsen per assolir aquest objectiu; la innovació és la percepció que tenen els impulsors d'una proposta de la relació que té aquesta amb el valor que la gent li dóna. Estem formulant constantment projectes en un entorn en què les necessitats canvien dinàmicament, i això ens exigeix noves capacitats per afrontar-los.

Eduard Punset, divulgador científic i economista, en el seu interessant llibre *Adaptar-se a la marea* ens ha deixat algunes idees interessants

basades en el biomimetisme; és a dir, es tracta d'observar com funciona la natura i imitar-ne els processos que segueix de forma harmoniosa i bella amb l'objectiu d'aplicar-los a la nostra vida. Això significa veure la natura com una gran mestra i aprendre'n per fer una vida més sana i sostenible. La biomimesi presenta una era basada, no en el que podem extreure dels organismes i els seus ecosistemes, sinó en el que podem aprendre d'ells.

La biomimesi s'aplica a una infinitat de camps: la producció de nous materials, com els estudis que actualment es fan per aconseguir replicar la tela d'aranya, la resistència de la qual és cinc vegades superior a la de l'acer, però flexible; aplicacions en el camp de la medicina, estudiant el comportament dels insectes de manera que ens descobreixin quines plantes poden ser bones apostes per a noves medicines; aplicacions sobre economia, eficiència, cooperació i reciclatge al mercat: a Chattanooga, Brownsville, Baltimore i Cape Charles, per exemple, s'estan construint polígons industrials que funcionen en un cicle tancat, que emulen els patrons d'ecosistemes madurs com els boscos de sequoies; s'està estudiant el músculo blau, que s'agafa a les roques gràcies a una substància adhesiva que pot fer el que les nostres no poden: assecar-se i enganxar sota l'aigua. Hi ha diferents equips intentant mimetitzar aquesta cola subaquàtica. Altres estudiosos estan mimetitzant les estratègies de selecció natural anomenades *algoritmes genètics* com a eines per optimitzar programari. Hi ha moltes aplicacions, tantes com l'ampli gresol de l'activitat humana.

No obstant això, aquí m'interessa un camp en particular: les organitzacions i el comportament de les persones que les integren. Les estratègies anomenades *extractives*, que expolien el medi, formen part d'una visió de món que a poc a poc anem abandonant. Les noves estratègies, els nous projectes han de portar en el seu ADN la sostenibilitat, el moviment harmònic amb el seu entorn humà, social i ecològic. La naturalesa ens ofereix grans lliçons per incorporar a la nostra activitat una nova mirada i obtenir beneficis a llarg termini. Els insectes socials són un exemple d'organització intel·ligent. En essència, creiem que constitueixen un model reeixit d'adaptació al medi –han sobreviscut a gairebé tots els canvis del planeta i viuen en diversos ecosistemes– per tres característiques fonamentals:

- Flexibilitat (la colònia pot adaptar-se a un entorn canviant).
- Robustesa (fins i tot quan un o més individus fallen, el grup encara pot exercir les seves funcions).
- Autoorganització (les activitats no són supervisades ni a nivell central ni a nivell local; és un sistema distribuït).

Els dos primers atributs són molt reconeguts pels executius d'organitzacions; ells s'hi identifiquen fàcilment, però sovint són força reticents a la tercera característica, que és, potser, la més intrigant. A través de l'autoorganització, el comportament del grup emergeix de la interacció col·lectiva de totes les persones. De fet, un tema crucial i recurrent en un eixam intel·ligent és que, fins i tot si els individus segueixen regles simples, el comportament grupal resultant pot ser sorprenentment complex i molt eficaç. I, en gran mesura, la solidesa i la flexibilitat són propietats emergents de l'autoorganització.

Conèixer el funcionament dels processos organitzatius dels insectes socials podria ajudar a emprendre projectes i estratègies de negoci reeixides i sustentables. Pel que fa a Compartim, crec que és un projecte que integra nivells acceptables dels tres atributs:

a. Compartim és un programa que sorgeix precisament per adaptar-se a les necessitats d'un nou entorn; per tant, inclou la mirada de la flexibilitat. Les CoP són solucions ad hoc que s'adapten a les exigències del medi. Porten incorporat des del seu naixement el xip de la flexibilitat.

b. Les CoP funcionen més enllà de les persones; per tant, són solucions robustes. Hi ha una institucionalitat que les fa funcionar adequadament davant crisis sistèmiques o parcials. De fet, són precisament concebudes com a espais de rutines creatives; per tant, rau en la seva pròpia essència la transformació dinàmica i la continuïtat en el canvi.

c. Les comunitats de pràctica promogudes per Compartim tenen trets molt vàlids d'autoorganització. No són estructures jeràrquiques i centralitzades; per contra, presenten un grau molt potent de distribució del treball i regles que s'adeqüen als rols dels que les constitueixen.

Partiré igualment de Punset per fer una darrera observació sobre Compartim. En el llibre referit, Punset proposa la fórmula de l'èxit dels projectes, la que segueix la representació que fem més avall. A la llum d'aquesta fórmula, m'aventuraré a observar el programa Compartim.

$$E = \frac{(C + Ti + A + I) Tp}{M}$$

Els components de la fórmula de Punset són els següents:

TP = Temps psicològic. Referit al rol de les emocions que posem en el que fem. Es diferencia del temps físic, que és cartesià. L'emoció és absolutament indispensable per llançar un projecte i permet posar-se també en el lloc dels altres. L'emoció és el multiplicand de tots els altres factors junts. Si no hi ha emoció en un projecte, es redueixen les possibilitats d'aconseguir l'èxit. Sens dubte, el projecte Compartim, encara que obeeixi a una planificació ordenada, té una bona dosi d'emoció. Sense la passió dels seus impulsors, no hagués pogut arribar als nivells que ha assolit. D'altra banda, l'entusiasme, la passió que hi han posat els membres de les CoP ha estat un nutrient constant d'aquest programa. Ells han esdevingut protagonistes i mobilitzadors d'aquesta nova forma de comprendre la gestió pública. El lideratge, d'altra banda, és una expressió del nivell emocional, que tampoc ha estat absent en aquest Programa. S'ha establert un concepte de lideratge, no tant de caire individual com d'ecosistema, i s'ha

creat una aliança entre els directius, els tècnics, els facilitadors i els membres de les comunitats.

I = Interactivitat. És un atribut dels homínids heretat dels primats, que són animals molt socials. Avui, més que mai en la història de la humanitat, la creació de xarxes es planteja com a exigència de qualsevol activitat humana. Cap projecte pot aconseguir els seus objectius si és la croada d'un *llanero* solitari. La informació només flueix a través de xarxes de persones que la utilitzen per donar-li valor afegit. La comprensió de la complexitat exigeix un abordatge col·lectiu. En altres paraules, es requereix la creació d'intel·ligència ecològica per comprendre la complexitat dels problemes que tenim. Ciutadans amb necessitats canviants, fragmentades, interrelacionades, exigeixen de l'Administració una nova manera de comprendre i gestionar els problemes. La creació de xarxes o comunitats de pràctica és una forma de fer-ho. El programa Compartim s'insereix en aquesta mateixa lògica i direcció. La col·laboració i la creació de xarxes per generar solucions són, declaradament, un objectiu i una pràctica per als impulsors del programa.

A = Acceleració. És la innovació en el món dels negocis i les organitzacions. Buscar la diferenciació és una estratègia clau per als projectes reeixits. Sense ella, difícilment s'aconseguirà consolidar un projecte. Per això cal moure's en els vèrtexs de les fronteres, desafiar els supòsits i, per tant, assumir riscos. El món incert en què vivim exigeix a les organitzacions (i les persones) una innovació constant.

Reinventar per adaptar-se als canvis constants de l'entorn. La natura és mestra en la dinàmica de l'adaptació. Mutar més, i no menys, en entorns turbulents, com ho fan els bacteris, mestres de la innovació en la naturalesa. És indubtable que el programa Compartim és una aposta innovadora! Parteix de la base d'una mirada absolutament diferent de la prevalent respecte a la provisió de serveis i a la manera clàssica de treballar en el sector públic.

TI = Tecnologies de la informació. L'evolució humana ha estat una trajectòria a la recerca del coneixement. Per això els éssers humans hem desenvolupat tecnologies: des del llenguatge oral, escrit, la impremta, fins a les tecnologies de la informació i la comunicació. Un projecte reeixit ha d'utilitzar de forma intensiva les TI disponibles. Aquestes permeten garantir la interactivitat sense estar físicament en el mateix lloc, així com l'accés i difusió d'informació. Compartim ha utilitzat de forma intensiva les TIC per a la seva nova mirada sobre la millora de la gestió pública. Sense l'ús de les TI, molt probablement el projecte tindria una cara diferent. Les TIC, i especialment Internet, les xarxes socials, el web 2.0, han permès noves formes de comunicació, coordinació i, per descomptat, la consecució de resultats que, altrament, no s'haguessin aconseguit.

C = Coneixement. Disposar de coneixement no és el mateix que ser erudit. L'important, com diria Edgar Morin, és tenir una ment ben organitzada, més que plena. Es tracta de fer bones preguntes, més que de caminar buscant les mateixes respostes, i aprendre de les experiències. Saber extreure lliçons apreses, especialment dels errors. Per crear un ecosistema de negocis, cal

especialitzar-se i, sobretot conèixer molt bé aquest entorn i interactuar amb ell intensament. Això implica gestionar informació de clients, proveïdors, aliats, competidors i dels nostres propis col·laboradors. Els insectes socials són mestres d'organització utilitzant el coneixement empíric. La permanent avaluació del programa Compartim li ha permès anar sumant aprenentatges. Aquests han estat saba nova per introduir les modificacions correctives al programa. La sistematització de l'experiència és, potser, la millor expressió de la bona gestió del coneixement que aquest projecte ha fet. I, d'altra banda, la seva gran aportació als que estan començant en la mateixa direcció.

M = Massa. El denominador M es refereix a perdre massa. La massa equival a la història, a les creences, als models mentals que tenim, a les maneres de solucionar les coses i, fins i tot, als valors. Apegar-se a ells en temps de turbulència i canvi és una rèmora, ens deixa desencaixats i, fins i tot, bocabadats davant l'accelerada dinàmica de canvis de l'entorn. Com més massa, menors possibilitats d'aconseguir èxits. Per tant, cal desenvolupar la capacitat d'esborrar els solcs de la ment per gravar-ne de nous, que igualment seran obsolets en un futur pròxim o no tan pròxim. Aprendre a aprendre i a desaprendre és una qualitat dels emprenedors innovadors d'aquests temps. Perdre massa (tal com la definim aquí) ens permet guanyar flexibilitat i adaptabilitat. Compartim és una iniciativa que va trencar el paradigma de la gestió pública, de manera que ha significat, certament, una ruptura amb els models mentals i les velles creences. Deixar anar aquests models i creences, desprendre-se'n, ha format part també de l'evolució del programa, i, des del meu punt de vista, aquest és el desafiament més gran al qual poden fer front els projectes innovadors. La inèrcia de les organitzacions les porta, encara que estiguin molt conscienciades, a fer allò que ja saben fer, les torna una i altra vegada a les rutines que practiquen inveteradament. Canviar aquesta dinàmica per introduir noves pràctiques i idees és un assumpte molt complex, per al qual no hi ha receptes efectives i úniques. Compartim, crec, ho ha afrontat amb molt d'èxit.

La biologia i la natura, crec jo –i més gent–, s'estan convertint en la font principal de coneixement per fer la vida dels humans més sostenible i beneficiosa per a tots. L'observació de la natura i els seus processos organitzatius és una font de coneixement per fer que les nostres organitzacions siguin més ecològiques i reeixides. Per acabar, aquesta és la invitació que us faig.

annex 1

**Compartim:
en primera
persona**

Col·laboradors del Compartim ens expliquen la seva experiència amb el programa

Antonio Olaya Navarro

Recordo com a finals de maig de 2005 assistia a una jornada on sentia les primeres paraules sobre la gestió del coneixement. No entenia molt bé què era allò de la gestió del capital intel·lectual dels professionals, però sí que em semblava més fàcil relacionar allò que estava escoltant amb la meua pròpia experiència acumulada de vint anys a presons.

Vaig fer aquesta reflexió: és una nova manera de formar la gent perquè sàpiguen efectivament *fer coses interessants* i no tant el que ens passa molt sovint, que fem formació i aprenem coses interessants que ens permeten parlar sobre un tema, però que difícilment podem aplicar a la nostra praxi professional.

Des d'un començament, amb l'aposta decidida de Jesús Martínez al capdavant de Nous Projectes Formatius del Centre d'Estudis, així com del suport que vaig trobar a la Subdirecció General de Programes de Rehabilitació i Sanitat de la Direcció General de Serveis Penitenciaris, em vaig posar a treballar en la manera com podríem portar a terme una experiència d'aquest tipus a l'àmbit de rehabilitació dels serveis penitenciaris: psicòlegs, juristes criminòlegs, mestres, educadors, monitors i treballadors de d'àmbit de presons van ser els primers clients de la proposta. Tot seguit treballadors de justícia juvenil, i després... molta més gent.

Com a coordinador del projecte dins l'àrea de rehabilitació a presons de seguida em van qualificar d'*entusiasta*. La veritat és que va ser una etapa molt complicada perquè vam haver de construir-nos a nosaltres mateixos, sobre la marxa. Tanmateix, va ser molt fàcil, era un moment oportú i ple de possibilitats: la necessitat de socialitzar uns col·lectius que havien crescut moltíssim els últims deu anys, però que no tenien la possibilitat de compartir experiències fora dels espais del centre penitenciari, als espais vinculats a la formació contínua, feia que els nostres professionals no es coneguessin gaire sobretot per les moltes incorporacions dels darrers anys.

Els gestors inicials érem, doncs, un petit grup molt visible pels col·lectius inicialment implicats, on la coherència i la bondat del projecte es mesclaven en una idea central: en els entorns corporatius, les activitats significatives són aquelles que tenen una relació directa amb les activitats quotidianes dels diferents professionals en els seus treballs respectius, o bé en relació amb futurs projectes que ells mateixos han de desenvolupar. I aquesta informació tan simple i tan assimilable per tots nosaltres constituïa en aquell moment tota una veritable innovació per a mi mateix.

No havia passat ni un any i van arribar els e-moderadors, els autèntics motors del programa, i, com que formaven part del mateix col·lectiu eren capaços de multiplicar l'energia i el dinamisme del projecte, i, cal dir-ho, amb

molts esforços i molta més dedicació. Alguns d'ells encara continuen, d'altres han anat rellevant els primers.

Arribats aquí, ja parlaven de nouvinguts, de diferents velocitats, d'avaluació dels resultats, d'ús de noves tecnologies, dels problemes per fer trobades presencials, de la nostra seductora i exigent plataforma virtual e-Catalunya, d'aturar-nos a reflexionar davant les noves dificultats, de tornar a reinventar-nos, i d'un llarg etcètera que ara no puc desglossar per motius obvis. Però, en definitiva, de continuar evolucionant d'una manera flexible, amable i adaptada als interessos del moment, a un permanent objectiu de millora, a una metodologia de trobar solucions. I a tot això li vam posar un nom: Compartim.

Al marge del gran treball dinamitzador dels grups de treball de cadascun dels col·lectius professionals participants a Compartim, de la progressiva utilització d'eines tecnològiques, de l'ús de les TIC en les relacions professionals per part dels entusiastes de la innovació, el veritable element d'èxit al llarg d'aquests anys gira entorn a la manera de relacionar-nos, i encara més, en l'actitud pràctica dels professionals en els nous contextos relacionals. Per descomptat, aquesta nova pedagogia innovadora es pot utilitzar igual en l'àmbit presencial i en el virtual, el que cal és que l'activitat sigui significativa pels que aprenen o pels que l'executen.

Jordi Graells i Costa

Érem tan bojos...

Com va començar tot?

La primera idea que em ve al cap és la sensació d'haver treballat per mantenir la maquinària administrativa a imatge i semblança de l'Administració central (la dels ministeris): enfocada al mitjà i no tant a les finalitats; fortament departamentalitzada; molt jerarquitzada i funcional; centrada a contractar empreses consultores per a una gran varietat de projectes; amb necessitats de coneixement que es podrien satisfer internament; amb uns requisits i necessitats i també usuaris i implementadors massa sovint desvinculats, sense comunicació... En fi, ens tocava viure en una cultura que no afavoreix gaire la productivitat a l'Administració.

Podíem esmerçar els esforços en un nou projecte estimulants que superés aquesta cultura?

Si en el nostre àmbit personal trobar el projecte de la nostra vida, aquell que mereix invertir-hi tots els esforços, pot semblar una quimera, trobar-lo dins de l'Administració és gairebé obra d'un il·lús. I segurament d'un delirant si es tracta del Departament de Justícia, una conselleria tractada immerescudament d'inhòspita i monolítica per raó de les seves competències.

En aquells moments, la tecnologia web començava a separar-se de la informàtica clàssica, a esdevenir més intuïtiva i pràctica i a facilitar la innovació ràpida de serveis i productes. Internet oferia a tothom l'oportunitat d'accedir a tota mena de continguts, contactar amb qui es volgués i comunicar-hi en temps real. I això ens captivava!

Des del Servei de Difusió de Justícia, que aleshores encapçalava, i al costat de Núria Vives, Joana Soteras i la resta de companys, vam crear un entorn virtual sobre mediació a e-Catalunya, una plataforma que, ara que les xarxes socials figuren pertot, no costa gens d'identificar com una eina idònia per al treball en xarxa en línia. Però, quantes persones coneixien les xarxes socials fa vuit anys? Anna Vall, la directora del Centre de Mediació en aquell moment, es va embarcar en el projecte, una idea sense precedents llavors. A l'altre costat, la visió avançada de la Direcció General d'Atenció Ciutadana, que en promoure la plataforma e-Catalunya, va fer possible disposar d'un entorn digital adequat, anticipadament i sense cap cost de desenvolupament ni allotjament per al Departament.

Treballar en una gran organització té clars avantatges per innovar: sempre podem trobar altres bojos emprenedors. Com així va ser. Al CEJFE hi havia Jesús Martínez que maldava tenaçment per desplegar-hi nous sistemes formatius que consideressin els professionals entitats col·lectives, enfocats

a necessitats reals de la institució. Tant hi va insistir que Antonio Olaya va començar a donar forma a les que ja *de facto* existien en l'àmbit penitenciari.

La plataforma e-Catalunya i el programa del CEJFE es van trobar. E-Catalunya va ser, doncs, el complement ideal de l'estratègia i metodologia per promoure l'elaboració i gestió de coneixement. És a dir, el que va acabar sent el programa Compartim.

L'esforç val la pena. A més del que ja recullen llibres i tractats, s'assoleixen nous i fluides contactes personals amb els altres professionals (i una relació especial amb e-moderadors i coordinadors ☺), s'aprèn a usar les eines tecnològiques socials més noves, es conforma un perfil curricular professional obert i interessant... El programa és un bon gra de sorra per al canvi a l'Administració, perquè evolucioni i s'adapti sense demora a les necessitats de la societat. Us sedueix també a vosaltres?

Sergio Vasquez Bronfman

La meva experiència al programa Compartim

Cap a l'any 2005, en una jornada organitzada per Infonomia, on jo era ponent, vaig conèixer Jesús Martínez i Antonio Olaya, que eren entre els assistents. Jo vaig parlar de comunitats de pràctica i Jesús va comentar que ells estaven intentant desenvolupar això al Departament de Justícia. A l'hora del cafè vam comentar algunes coses, vam quedar per conversar, i allà va néixer la meva participació en el projecte que avui es diu Compartim.

Recordo que la preocupació principal de Jesús era que es llançaven moltes iniciatives però que després la gent no les *comprava*. I, òbviament, ell no volia oferir res que la gent no volgués *comprar*. Per evitar aquest problema, li vaig suggerir començar fent un estudi sobre les necessitats reals d'aprenentatge dels professionals encarregats de la rehabilitació dels presoners (els *interns*, en l'argot del Departament). Amb l'ajuda d'Antonio Olaya vaig entrevistar aleshores unes 30 persones, on hi havia comandaments de serveis centrals i de les mateixes presons, així com professionals de diverses disciplines. Va ser una investigació molt il·lustrativa. Però els resultats van ser molt clars i encara avui il·luminen, al meu entendre, què cal fer. Moltes crítiques a la formació realment existent i molta necessitat de compartir entre persones que feien la mateixa feina. Allà vam confirmar la idoneïtat de començar un projecte de comunitats de pràctica com a base per desenvolupar un sistema de gestió del coneixement.

El més difícil ha estat obtenir una participació regular en les comunitats, no tant perquè no hi hagués gent motivada (i de vegades molt motivada) per participar-hi, sinó perquè les condicions de participació no es donaven fàcilment. En unes altres paraules, hi ha una contradicció entre els requeriments d'un projecte innovador i l'organització industrial de la quotidianitat. Concretament, la tensió entre el que se suposa que hi ha, les promeses que es fan ("la gent tindrà temps per participar en les comunitats") i el que realment hi ha (en el moment precís, els caps no els deixen). Això és així perquè el medi en què es treballa implica que treu els animadors i participants de les comunitats del seu lloc de treball, i això els crea problemes.

És contradictori perquè, d'una banda les comunitats de pràctica són populars. I ho són perquè responen a una pregunta important: com promoure la compartició i el desenvolupament del coneixement? Com a concepte i realitat és molt prometedor, però no fa desaparèixer l'organització en la qual s'insereix. És per això que la naturalesa de les comunitats s'enfronta a les pràctiques *normals* de supervisió i interferència.

Per lluitar contra aquest problema (que existeix en totes les organitzacions), ha calgut ser molt flexibles, saber conciliar interessos contradictoris, saber què és possible dins del que és desitjable. Això implica, per descomptat,

tenir mà esquerra. Sabíem més o menys on volíem arribar, però la ruta no estava traçada, ni molt menys construïda. Es va haver de fer sobre la marxa, improvisant moltes vegades, resolent embolics unes altres. Per això, es poden aplicar perfectament a la història del programa Compartim els coneguts versos de Machado: *Caminante no hay camino, se hace camino al andar.*

Carlos Merino Moreno

La missió social d'un docent no es queda a l'aula, s'entrellaça amb la cobertura de necessitats que sorgeixen en organitzacions diverses, més aviat en la inquietud de certes persones que demostren el seu compromís amb la millora i la innovació. Aquest és el cas del projecte Compartim i de Jesús Martínez, un inquiet, un entusiasta que es va acostar a la Universitat Autònoma de Madrid i amb qui vaig tenir el privilegi de començar un camí d'intercanvi que avui podríem anomenar productiu. I va ser així, molt al contrari del que sol passar comunament, és a dir, que el professor amb perfil de transferència surti al carrer a buscar inquilts, en aquesta ocasió l'oportunitat es va presentar a la porta del meu despatx.

Donada la situació feixuga i emergent que vam fer servir en aquell moment vam centrar la conversa en una cosa informal, això sí, oberta i sincera des del començament, plantejant dues perspectives complementàries, la del Jesús, amb entusiasme, contingut i falta d'arguments teòrics de base per comprendre això de la gestió del coneixement i eines per al seu desenvolupament, al fil de les anomenades comunitats de pràctica, i la meua, amb certes referències de projectes en aquest marc temàtic i amb entusiasme accelerat. La veritat és que a mi és el que em toca, ja que gran part de les meves opcions de treball amb agents externs estan determinades per la capacitat que puc desplegar d'injectar il·lusió.

En aquests primers intercanvis d'opinió, mostrats en suport *tovalló de bar* (quants projectes comencen així), la idea era clara però faltava la manera d'instrumentalitzar-la. La formació requeria noves fórmules, el coneixement es trobava, en gran mesura, en els tècnics de l'Administració, no era qüestió només d'accés sinó també d'evolucionar i compartir-ho. Amb tots aquests ingredients (i algun més), Compartim va començar a consolidar un procés de desenvolupament sota dues perspectives: la primera de sensibilització i la segona, d'estructuració. Ambdues de forma bastant simultània, d'aquesta manera es va elaborar una agenda de tallers i un conjunt de comunitats que acollien àrees temàtiques d'importància en la realitat del Departament de Justícia.

Òbviament un projecte emergent i en temes nous requereix suport i lideratge, per a això el Jesús va caminar amb compte per aconseguir tot el suport del CEJFE a més de generar corretges de transmissió en alguns col·laboradors, especialment en la meua trajectòria he d'anomenar obligatòriament el meu amic Antonio Olaya, a més de la figura dels e-moderadors, un rol clau per a tot aquest sarau del Compartim.

D'aquesta manera s'han anat produint onades d'evolució (asimètriques) que han anat des de l'aspecte més operatiu, és a dir, el treball de les comunitats, a l'escènic, esdeveniments, blogs, etc. Comprenent el valor de crear una imatge de marca de Compartim i introduint-la en un entorn 2.0, al marge de l'ús de la plataforma e-Catalunya. Fins i tot el Jesús ja és marca en l'àmbit de comunitats de pràctica.

Aquesta evolució ha passat per necessitats de protocol per determinar factors que anticipen la possibilitat que les comunitats funcionin o siguin reeixides; d'aquí certs esquemes que vam crear per analitzar aquest context i optar per una variable crítica, tot i que potser fos del concepte pur de les comunitats de pràctica, és a dir, posar-los una missió de creació de productes, a més d'un incentiu al moderador. Tots dos ressorts buscaven passar del debat a la producció de coneixement reutilitzable, jo diria fins i tot a tangibilitzar l'íntangible.

Després van venir aspectes relatius a la caracterització de les comunitats, la identificació de les raons d'èxit i fracàs d'algunes iniciatives, fins i tot la reflexió sobre temes d'avaluació i possibles estratègies de futur. En tot això ens trobem encara, havent fins i tot elaborat algun treball de camp que permet la interpretació de senyals interessants per comprendre aquest fenomen de socialització del coneixement.

Per acabar i no entendre massa amb aquest projecte al qual em sento lligat, m'agradaria fer referència a alguna cosa que potser passi i que no ho plantejo de manera crítica (però aquí ho deixo). Pot ser que el projecte Compartim tinguin més rellevància fora de Catalunya que dins. És la típica situació de "ningú no és profeta a la seva terra".

Mario Pérez-Montoro Gutiérrez

De la teoria a la praxi, passant per l'aprenentatge

Els professors universitaris som com una mena de petits i capritxosos demiürgs. A les nostres confortables aules i davant un públic lliurat i en molts casos avorrit, dissenyem i despleguem mons perfectes on tots els factors s'articulen entre si mostrant una harmonia inviolable. A partir de les nostres lectures i del nostre propi enginy, ens sentim autoritzats per descriure com són realment les coses i com es poden millorar. I, com a colofó a tot aquest disbarat autista, tenim la gosadia d'escriure substanciosos articles i tractats on defensem i fem gala d'aquesta perfecta harmonia. Com se sap, i depenent del context, el paper on es plasmen aquests escrits pot arribar a ser un dels materials més sòlids dels nostres mons.

Així estava jo, gaudint de la docència en temes de gestió de la informació i el coneixement en les organitzacions. Però la vida és sàvia, i amb el temps, ens retorna a la crua realitat. Corria l'any 2005. Després de diverses curtes experiències pràctiques, i gràcies a un cúmul de casualitats, al projecte Compartim (que en aquest moment fonamental ni tenia nom) em va oferir la possibilitat de col·laborar amb ells com a consultor extern. Des del principi la idea em va atreure moltíssim. Deixant al marge raons relacionades amb la vanitat personal, identificar en el projecte l'atractiva possibilitat de comptar amb un bon laboratori de proves on verificar tot el que havia après i refinat a partir de les meves hores d'estudi. Però el resultat no es va acomodar a les meves expectatives. De científic que realitza proves en un laboratori, vaig passar a convertir-me en objecte d'estudi. Vaig passar de conseller a aconsellat.

Les persones amb qui he tingut la sort de col·laborar en el projecte, amb les seves dinàmiques i comportaments, em van ensenyar que una part important dels meus recursos, dels quals em sentia tan orgullós, era tan sols paper mullat. Vaig patir una profunda catarsi. Les meves idees es revelaven insuficients i vaig decidir canviar d'estratègia. Em vaig col·locar al seu costat i vaig intentar, sense que s'adonessin, aprendre d'ells. El canvi va ser altament gratificant i, fet i fet, va acabar enriquint les meves classes a la universitat. La quadratura del cercle.

En termes personals, el resultat va ser rodó. La meva inversió en temps i energia en el projecte va ser important, però el profit que vaig poder extreure ho va ser encara més. Vam tenir errors i vam passar per moments de desànim, però els vam superar amb escreix. Els resultats hi són. Sòlids i estables, molt més que els mons perfectes que predicàvem a les aules. I el que és més important, encara que ells no ho sàpiguen, en un hipotètic balanç de coneixement, jo he après molt més d'ells que ells de mi. Sense cap mena de dubte. Aquesta va ser la millor lliçó magistral que van poder oferir. Gràcies a totes i a tots.

Dolors Reig Hernández

El Compartim va ser una de les primeres experiències de veritat 2.0 que vaig conèixer més enllà d'Internet. Sabia dels desenvolupaments teòrics, del revifament de les teories sobre comunitats de pràctica de Wenger en època de proliferació de xarxes en línia, però no havia vist iniciatives 2.0 més enllà de l'àmbit tecnològic com la que suposa el Compartim. Avui en conec molts més exemples però encara cito, perquè em segueix semblant un dels millors, el del Compartim com a cas d'èxit en organització 2.0, en publicacions, formacions i conferències allà on vagi.

No és fàcil crear comunitats virtuals on no existeixen comunitats presencials prèvies. No és fàcil, en altres paraules, provocar l'interès en l'objecte social, la motivació necessària per tal que les persones, les protagonistes absolutes del paradigma 2.0, participin. El Compartim és un exemple privilegiat del potencial de la col·laboració, amb i també sense eines, per a la generació del coneixement necessari en les organitzacions.

El programa resulta un exemple també de les ganes d'aprendre que sempre defenso que són la qüestió clau del canvi de paradigma que suposen les societats del coneixement. Sessions de formació sempre plenes, participació i treball excel·lent quan hi hem organitzat programes formatius en línia, sempre he confiat en els participants del programa perquè sempre els he percebut amb la competència essencial de les persones al segle XXI, la d'aprendre a aprendre en cada moment de la vida. Són dues, normalment, les maneres d'afrontar la sobrecàrrega informativa, de coneixement que a tots ens genera una primera aproximació al món de la web i les xarxes socials: el prejudici o l'actitud d'aprenentatge. En el primer cas, el més negatiu, és la llei de Yerkes Dodson, la que en psicologia descriu que la sensació de saturació d'estímuls ens condueix al prejudici, la que explica moltes de les reaccions tecnòfobes de les persones que fan que sigui complicada l'evolució de les organitzacions envers la digitalització de molts processos. La segona estratègia és la que reconeix de manera humil el procés pel qual la infoxicació genera sentiments negatius, conscient que només l'aprenentatge podrà alleugerir-los.

He conegut pocs col·lectius amb tantes ganes d'aprendre com el dels participants en les comunitats de pràctica del Compartim. L'aprenentatge, les ganes de sentir-se competents i autònoms en el nou entorn tecnològic han estat, crec, en moltes ocasions els motors més importants de la motivació dels integrants del programa.

La vinculació a la unitat de Nous Programes Formatius, al Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada en general, ha estat també un dels elements afavoridors del desenvolupament del programa que, per últim, no crec que hagués estat possible sense el convenciment, les ganes d'aprendre, la formació de base, el coneixement constant i la feina ben feta d'uns organitzadors de la intel·ligència col·lectiva realment excepcionals.

Daniel Giménez Roig

Unes paraules sobre el Compartim

L'estiu de 2008, mentre cercava noves formes d'aprenentatge per als professionals, vaig viure una [serendipitat](#) que em va permetre conèixer el programa Compartim i, com a conseqüència, fer el que ara encara estic fent: treballar col·laborativament i gaudir de la meva feina com a servidor públic.

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya realitzava les seves tradicionals jornades d'estiu adreçades a formadors interns on jo participava com a alumne. En una de les sessions, el Jordi Graells i el Jesús Martínez van explicar-nos d'una manera molt senzilla el programa Compartim.

Us confesso que em vaig quedar meravellat. No m'ho podia creure. Professionals de l'Administració que ens animaven a treballar d'una forma diferent... i eficient!!!

De manera immediata em van captivar dues coses: la gran novetat quant a concepte sobre aprenentatge i l'entusiasme amb el qual ho explicaven. Només finalitzar la seva exposició, els vaig demanar per afegir-m'hi i ells van acceptar encantats.

Després, al cap de només unes hores van començar a envair-me pensaments limitadors: ells treballaven al Departament de Justícia i jo a l'Agència de Salut Pública de Catalunya (ASPCAT). I aquí va venir la gran decisió: crear un programa per a nosaltres inspirat en el Compartim.

A partir d'aquí vaig iniciar una cerca d'entusiastes dins de la meva organització. Amb els que primer vaig trobar vam crear l'Equip de Gestió de Coneixement que des de llavors ha treballat en el desenvolupament del nostre Pla de gestió de coneixement i en la cerca de més entusiastes. Un dels exemples de com ho fèiem és el "Mercadillo del coneixement", on professionals de tot Catalunya exposaven en només dos minuts una proposta per solucionar un problema recurrent o per canviar alguna forma de treballar.

Així, d'aquesta manera, vam començar a impulsar el treball col·laboratiu en comunitats de pràctica dins de l'ASPCAT i des de 2009 ha reunit per treballar cada any més de 200 persones que han aportat el seu talent, fins llavors anònim, per elaborar uns 40 productes de coneixement que milloren la seva pràctica diària.

El Compartim ens ha permès conèixer professionals amb ganes d'aportar el seu talent per a la millora del servei públic que oferim, alhora que és el nostre referent permanent per continuar fent aquest camí que ens porta cap a una cultura de treball col·laboratiu dins de l'Administració de la Generalitat.

annex 2

**Elements per a
l'èxit de les CoP
a l'Administració
pública**

Introducció

El coneixement i l'aprenentatge permanent s'han convertit en l'element clau de la societat actual, que ha estat classificada per diferents autors com a societat postmoderna, societat postindustrial, era digital, modernitat líquida, societat de la tercera fase, societat de la informació (CASTELLS, 1998; DRUCKER, 1993; OECD, 2000; SIMONE, 2001; BAUMAN, 2003). Per a les organitzacions, ha esdevingut un factor estratègic (SENGE, 1992; NAVÍO, 2005; GAIRÍN, 2011) i un element clau que cal crear, gestionar i controlar. De fet, controlar i utilitzar el coneixement que l'organització i els seus membres ja posseeixen és molt més fàcil i ràpid que haver de crear nou coneixement (CANTÓN, 2005), de manera que, així, les estratègies de creació i gestió del coneixement esdevenen una eina útil per afavorir la generació d'avantatges competitius tant per a les organitzacions com per als individus (RODRÍGUEZ GÓMEZ, 2009, p. 160).

En la línia de generar espais que permetin la creació i gestió del coneixement dins de les organitzacions, trobem les comunitats de pràctica (CoP), espais en què un grup de professionals aprenen de forma conjunta, mitjançant interrelacions i contactes que afavoreixen els processos de discussió i intercanvi sobre una temàtica que els comporta dificultats (WENGER, 1999, 2006). Anàlisis prèvies (BARRERA, COROMINAS i FERNÁNDEZ DE ÁLAVA, 2013) indiquen que les CoP tenen un potencial important per poder ser espais significatius de gestió del coneixement dins de les organitzacions, ja que, entre altres elements: (1) es ressalta la importància dels coneixements interns enfront dels externs; (2) es multipliquen les fonts d'informació; (3) es fomenta la transferència de coneixements; (4) es produeix aprenentatge personal i grupal; (5) es dóna peu a la discussió sobre temàtiques professionals; (6) es promou la innovació per a la resolució de problemàtiques compartides; (7) es pot prescindir d'experts externs; (8) s'utilitza dins del mateix escenari laboral, i (9) produeixen canvis personals, professionals i organitzatius.

El present capítol descriu les dimensions i els principals factors implicats en l'èxit de les CoP en el marc de diferents departaments de la Generalitat de Catalunya, entenent l'èxit com la capacitat de les CoP per mantenir-se en el temps, esdevenir espais de debat entre diferents professionals i elaborar productes finals útils per a tota l'organització.

L'estudi realitzat, liderat per l'Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO), i amb la col·laboració de l'equip de Formació Directiva i Nous Programes del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada i l'equip de gestió del coneixement de l'Agència de Protecció de la Salut¹ (APS) de

¹ En el moment d'elaborar aquest document l'Agència de Protecció de la Salut està integrada, juntament amb l'Agència Catalana de Seguretat, dins un únic ens públic anomenat Agència de Salut Pública de Catalunya.

Catalunya, va ser finançat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) (Resolució GAP/3923/2010). Respon a la voluntat de l'EAPC de disposar d'informes sobre els canvis en les organitzacions públiques per tal d'adaptar-se a les necessitats de l'entorn social, econòmic i polític, centrant-se en les modificacions de la política de recursos humans en el si de l'Administració pública a partir de la introducció de tecnologies de la informació i la comunicació i de la gestió del coneixement existent.

Objectius del projecte, metodologia i mostra

L'objectiu principal de la recerca va ser analitzar els procediments de creació i gestió de coneixement mitjançant CoP en l'àmbit de l'Administració pública i amb un ús intensiu de tecnologia. Per assolir aquest objectiu general, es van definir tres objectius específics:

- Delimitar i analitzar factors d'èxit de les CoP que ja existeixen en alguns departaments de la Generalitat de Catalunya que permetessin crear un mapa de bones pràctiques.
- Concretar protocols d'actuació per generar un model d'intervenció.
- Delimitar estàndards de qualitat que orientessin la proposta de processos d'autoavaluació per a la millora.

Per assolir aquests objectius, i partint de les característiques de l'objecte que s'havia d'estudiar, es va optar per la metodologia d'estudi de casos, ja que es tractava d'analitzar fenòmens contemporanis en el seu context real, en els quals no eren gaire evidents els límits entre el fenomen i el context (BASSE, 1999; STAKE, 2005; YIN, 2009).

Més concretament, el disseny ha estat el de multicas, en el qual s'analitzen de forma global les innovacions que han adoptat diferents organitzacions i comunitats, i que han aconseguit així uns resultats més robustos i consistents (YIN, 2009).

Les característiques de la informació que s'ha d'obtenir per poder donar resposta als objectius plantejats en l'estudi van aconsellar organitzar la recollida de dades a partir de tres grans fases, i el desenvolupament de qüestionaris, entrevistes, grups de discussió i pautes d'anàlisi de documents, tots utilitzats en diferents moments de la recerca i amb una clara intenció d'aprofundir progressivament en l'objecte d'estudi.

Així, en una primera fase, es va caracteritzar el funcionament de les CoP i els seus usuaris a partir d'un qüestionari dirigit a una mostra de 175 participants d'ambdues institucions (97 CEJFE i 78 APS). El qüestionari queda conformat per 53 ítems, dels quals 31 fan referència a característiques personals dels participants i 22 a les característiques de la plataforma, les eines i els processos involucrats en la CoP. Les dades recollides en el qüestionari van ser tractades mitjançant anàlisis descriptives a partir del paquet informàtic estadístic SPSS per a Windows.

La segona fase va comportar la realització de 40 entrevistes a membres de vuit CoP seleccionades com a comunitats d'alt i baix èxit i representants de les dues institucions de la Generalitat seleccionades. Concretament, es van realitzar 32 entrevistes a participants, i 8 a moderadors (vegeu taula 1). En paral·lel, es van analitzar documents facilitats pels gestors de coneixement d'ambdues institucions per avaluar les tasques de coordinació interna dutes a terme per facilitar el desenvolupament de les CoP, les dinàmiques establertes en el si dels espais virtuals de què disposen i, finalment, els productes finals que havien elaborat.

Institució	Comunitats de pràctica objecte d'anàlisi	Entrevistats
Departament de Justícia	Educadors socials de centres penitenciaris	4 participants i 1 moderador
	Bibliotecaris judicials	4 participants i 1 moderador
	Arxivers judicials	4 participants i 1 moderador
	Juristes criminòlegs	4 participants i 1 moderador
Agència de Protecció de la Salut (APS)	Binomi temps/temperatura en la indústria alimentària	4 participants i 1 moderador
	Manual d'inspecció <i>post-mortem</i> per a les espècies ovina-cabrum, aviar, porcina i cunícola	4 participants i 1 moderador
	Administració electrònica: implantació i desenvolupament del pla pilot	4 participants i 1 moderador

Taula 1: Perfil de les persones entrevistades i CoP de procedència

Val a dir que les entrevistes realitzades, així com els resultats dels grups de discussió generats, es van analitzar mitjançant el programa de tractament de dades qualitatives ATLAS TI 5.0, a partir del qual es van crear cinc dimensions que agrupaven un total de 24 categories diferents d'anàlisi.

Finalment, en una tercera fase, i a partir de les informacions teòriques i d'altres obtingudes de l'estudi de camp desenvolupat en les dues fases precedents, es van concretar eines que havien de permetre la millora de les CoP i servir, a més, com a elements per facilitar la posada en marxa de noves CoP en contextos similars.

Factors d'èxit identificats

Els factors d'èxit identificats a partir de l'estudi es van agrupar al voltant de quatre grans dimensions: context organitzatiu, dinàmica de la CoP, aspectes personals i resultats. Cada una d'aquestes dimensions considerava diferents factors que, de forma independent o coordinada amb els altres, contribuïa que les CoP es mantinguessin en el temps, els seus membres continuessin actius i, en finalitzar el període d'execució, obtinguessin un producte útil per a l'organització.

Els factors associats a les diferents dimensions d'èxit trobades es presenten a continuació.

a) El context organitzatiu

Dins de la **dimensió organitzativa**, relacionada amb els factors directament vinculats amb l'estructura física de l'organització, la cultura i els processos de direcció i gestió, es van considerar 5 factors:

Infraestructura

Quan s'implementa una CoP, cal assegurar que els participants disposin dels recursos adequats per poder participar-hi. D'una banda, cal preveure espais de trobada on les persones puguin fer reunions presencials, però també dotar els llocs de treball d'equips informàtics amb la capacitat per poder treballar en xarxa, accedir a espais web o instal·lar-hi programari que permeti adaptar-se a les necessitats reals del producte a elaborar.

Així mateix, és necessari que hi hagi un equip intern de persones que coordinin el procés d'implantació i desenvolupament de les CoP i que es prevegi un espai de temps dins l'horari laboral per poder desenvolupar aquestes activitats. També s'haurien de preveure espais de temps perquè les persones que participen en les CoP poguessin treballar a través dels diferents canals que es proposin.

Cultura organitzativa

Les CoP tenen més èxit quan s'implementen en organitzacions que afavoreixen la compartició de coneixements entre els seus membres. I també és important treballar en un entorn que propiciï la creació i gestió del coneixement dins de les organitzacions, fomentant la confiança entre els seus membres i afavorint espais (físics o virtuals) de trobada on puguin intercanviar informacions i punts de vista. El fet que les activitats de creació i gestió del coneixement siguin enteses per l'organització i els seus

directius com una activitat més del dia a dia és un element que afavoreix la participació i l'obtenció de millors resultats.

Rol dels superiors

Com en qualsevol projecte d'innovació, els superiors immediats juguen un paper clau a l'hora de garantir l'èxit de la implementació i l'obtenció de resultats favorables. En aquest sentit, és important que s'impliquin en el funcionament del projecte des d'un bon començament, que se'ls faciliti informació sobre l'estat de consecució dels objectius de la comunitat i que hi contribueixin facilitant espai i suport als seus col·laboradors per participar en la CoP corresponent.

Els superiors també tenen un paper molt important a l'hora d'assegurar que els productes que s'elaboren a la CoP ocupin un lloc destacat dins dels processos de gestió, ja que han de facilitar-ne, i en la mesura que sigui possible, afavorir-ne l'ús tant entre els participants de la CoP com entre la resta de membres.

Incentius

Cal que l'organització prevegi, especialment en els seus processos de gestió de personal, fórmules per reconèixer el temps dedicat pels participants i moderadors a aquesta tasca com una activitat laboral més. Així mateix, es considera un incentiu substancial el fet que les hores dedicades a la comunitat, o almenys una part, es reconeixin com a hores de formació. Els sistemes d'incentius també poden reconèixer als participants i moderadors el coneixement que han acumulat i compartit mitjançant el treball a la CoP. Es considera rellevant la necessitat de crear sistemes de reconeixement i validació de l'aprenentatge informal adquirit a partir de processos de creació i gestió del coneixement.

Reconeixement

Un dels elements que contribueix a mantenir un esperit actiu entre els membres de la CoP és la integració dels productes que elaboren dins de l'estructura de l'organització. En aquest sentit, valoren positivament que es reconeixin l'autoria dels seus treballs i també l'expertesa que han adquirit participant en la CoP. Per evitar frustracions, també és important que les organitzacions analitzin amb cautela, abans d'iniciar una CoP, si els resultats que obtindran seran útils per al funcionament de l'organització. Per als participants, el fet que els seus superiors immediats no els posin traves i els facilitin, en la mesura que sigui possible, els recursos i l'espai per poder coordinar-se significa un reconeixement de l'activitat que desenvolupen a la CoP.

b) Dinàmica de les CoP

Dins la dimensió que considerava la **dinàmica interna de la CoP**, la recerca va indicar que els factors que s'hi vinculen són:

Contingut de la CoP

És important que els continguts que es treballen dins de la CoP estiguin vinculats a l'activitat diària que desenvolupen els seus participants dins de l'organització, o amb processos propis de l'organització. En aquest sentit, es considera important que abans de la creació de la CoP es mantinguin reunions amb els responsables institucionals per tal de pactar conjuntament els temes que s'hi tractaran. D'una banda, s'obtindrà un major suport de la direcció i, de l'altra, s'evitaran situacions de frustració una vegada que la CoP obtingui un producte final.

Moderador

El moderador és la persona que ha de guiar els participants de la CoP cap a la consecució dels objectius que han pactat conjuntament. En aquest sentit, el projecte ha identificat les activitats que ha de dur a terme el moderador per facilitar l'èxit de la CoP:

- Guiar els participants cap als objectius establerts al començament de la CoP.
- Estructurar i supervisar el treball que pertoca a cadascun dels participants.
- Motivar i crear un clima agradable per construir nou coneixement.
- Oferir *feedback* sobre les aportacions que fan els participants.
- Reforçar les relacions i els vincles entre els participants.
- Ajudar els participants en la resolució de problemes de tipus tècnic vinculats amb el funcionament de la plataforma virtual.
- Difondre el treball que es fa a la CoP dins de l'organització i intentar arribar a la direcció per tal que permeti més dedicació a la CoP.
- Buscar l'equilibri entre les activitats que els participants de la CoP han de fer vinculades a la CoP i l'activitat diària que desenvolupen.
- Donar a tots els membres l'oportunitat de participar, facilitant el diàleg constructiu encara que sigui contrari als seus pensaments.
- Ser constant en la seva participació i fer-se visible en els moments que la resta de membres de la CoP no participen.

Com que les funcions assignades als moderadors són un element clau per a l'èxit de la comunitat, es recomana que la seva elecció sigui molt acurada, tenint en compte tant el seu perfil personal com professional.

Així mateix, és positiu que segueixin un procés previ de capacitació per tal d'assegurar que coneixen quines són les funcions que tenen assignades dins la CoP, i també és important facilitar-los instruments que els permetin detectar i corregir mancances durant l'execució de la seva CoP.

Reunions presencials

Són especialment necessàries per a les CoP que es formen en organitzacions descentralitzades, on no tots els participants treballen en una mateixa seu. Les reunions presencials permetran establir relacions personals entre els membres de l'organització, que facilitaran el treball posterior a través d'altres canals. Fer una trobada presencial abans de l'inici de la CoP ajuda a aclarir els objectius i a pactar formes de treball, a més de reflexionar, compartir i gestionar el coneixement de tots els membres.

L'organització haurà de facilitar les trobades presencials quan els membres de la CoP o el moderador les considerin necessàries per avançar en els objectius proposats.

Objectius

En començar la CoP, els seus participants han de conèixer bé els objectius que es persegueixen. Aquests han de ser clars i concisos, i serà positiva la col·laboració dels participants en la seva concreció i operativització en el moment que s'iniciïn les activitats.

És important que els objectius siguin explícits i compartits per tots els integrants de l'organització, ja que això permetrà vèncer resistències que puguin aparèixer per part de superiors quant a la participació dels seus col·laboradors en la CoP.

c) Els aspectes personals a les CoP

Dins la dimensió *factors personals*, es van identificar tres grans factors que tenen a veure directament amb les persones que actuen com a participants. Aquests són:

Motivació

La motivació de les persones que participen en la CoP és important per aconseguir els objectius proposats. Per assolir un nivell de motivació alt és important que els participants vegin la utilitat del treball que s'hi desenvolupa per a la seva activitat diària dins de l'organització. En aquest cas és important el rol que desenvolupa el moderador per animar els

participants a aportar allò que saben i que pot ser útil per aconseguir els resultats proposats.

També s'aconsegueix augmentar la motivació dels participants quan aquests perceben que amb el que estan fent aprenen coses noves que els poden ser útils per a la seva activitat personal i laboral. Així doncs, facilitar informació constant sobre com avança l'activitat i com aquesta es vincula amb el treball diari que desenvolupen serà un element clau per augmentar la motivació. També caldrà crear un sistema d'incentius que promogui el treball en equip i compartir la informació i coneixements amb la resta de companys per assolir els objectius proposats.

Formació

La formació i coneixements que tinguin els membres de la CoP són importants per assegurar-ne l'èxit. En aquest sentit, la formació que requereix la implicació personal és important en dues vessants: (1) d'una banda, la formació que tinguin quant a les eines que s'utilitzen per participar en la comunitat, com l'ús de plataformes, xarxes socials i/o repositoris; (2) d'altra banda, la formació i coneixements que tinguin en relació amb la temàtica. El fet de no disposar de la primera vessant complicarà la participació en la CoP, ja que hi haurà dificultats per poder presentar a la resta de membres allò que es coneix.

Actitud

Els participants en la CoP han de tenir unes característiques personals que permetin que aquesta avanci i finalitzi amb èxit. Entre aquestes característiques, destaca una actitud responsable davant de les activitats que se'ls proposen, ja que els participants han de ser realistes a l'hora d'assumir-les i desenvolupar-les en el termini que es marqui.

Així mateix, és important que els empleats tinguin seguretat a l'hora de presentar i defensar els seus arguments en les discussions per tal que el seu coneixement, si és vàlid, no quedi relegat a un segon terme. Per donar suport als participants que siguin més insegurs a l'hora de presentar els coneixements davant de la resta, seria important fomentar la confiança suficient entre els membres de l'organització perquè no se sentin cohibits a l'hora d'expressar els seus punts de vista.

d) Els resultats de les CoP

La darrera dimensió sobre la qual va aportar llum l'estudi realitzat fa referència als [resultats de la CoP](#) i com aquests són tractats dins de

l'organització i es consideren a l'hora de delimitar si s'ha tingut èxit. Els factors apareguts en aquesta dimensió van ser tres:

Facilitat per integrar-se dins de l'organització

Cal que els productes que s'obtenen en finalitzar la CoP siguin útils per a l'organització i, especialment, per als llocs de treball que ocupen els participants de la CoP. Invertir temps en el treball d'una CoP per elaborar productes que més tard no podran utilitzar els empleats implica una despesa que les organitzacions no es poden permetre.

Els productes han de servir per millorar l'activitat diària que desenvolupen els empleats, que es fan patents quan aquests es converteixen en una eina de referència a l'hora de resoldre determinades situacions, o quan poden servir com a eina formativa per a les persones que s'incorporen a l'organització.

Val a dir que, perquè això sigui possible, cal preveure també els canals de comunicació i la difusió dels resultats que permetin que tots els membres coneguin i apliquin els nous productes elaborats.

Millora del clima

Es considera que la CoP té èxit quan contribueix a millorar el clima organitzatiu. Es valora molt positivament el fet que millorin les relacions entre els empleats i que es faciliti un major coneixement entre els professionals que treballen en àrees, departaments o seus diferents.

També és important la creació de CoP en grups professionals que treballen normalment de forma aïllada, ja que el treball conjunt compartint problemes comuns els ajuda a sentir que formen part d'un col·lectiu i que hi ha un suport intern que els facilita el desenvolupament d'altres activitats diàries.

Afavoriment de la formació

Les CoP també tenen èxit quan fomenten l'autoformació dels empleats o faciliten l'aprenentatge a partir de les experiències que aporten els altres membres que hi participen.

En aquest sentit, es considera molt important la creació de processos de reconeixement i validació dels aprenentatges informals que s'adquireixen amb la participació en la comunitat, i d'estructures que possibiliten que aquests nous coneixements adquirits puguin ser utilitzats dins l'organització; ja sigui afavorint la mobilitat interna o la creació de borses de formadors i experts interns, entre d'altres.

Conclusions

El capítol presenta els principals factors d'èxit identificats en CoP desenvolupades en el marc de l'Administració pública de Catalunya: es considera que l'èxit s'aconsegueix quan la CoP perdura en el temps, és un espai de debat entre professionals i elabora productes que són útils per al funcionament de l'organització.

L'afavoriment dels processos de creació i gestió del coneixement mitjançant CoP dins de les organitzacions és una via per garantir que el seu personal es mantingui actualitzat en el desenvolupament de les seves funcions i permetre que l'organització disposi del coneixement dels seus membres per a la consecució dels objectius que la societat li demanda. Per tant, la creació de CoP dins de les administracions públiques és un element que contribueix al desenvolupament personal i professional dels empleats i, al mateix temps, al desenvolupament i millora de l'organització.

Entre els principals elements que contribueixen a l'èxit d'aquest tipus de processos dins de les organitzacions, en destaquen els vinculats amb el suport de la direcció i els superiors jeràrquics, sobretot si afavoreixen la participació dels membres en la CoP (facilitar l'accés a la xarxa, disposar de les eines informàtiques necessàries, etc.) i l'aplicació posterior en el lloc de treball dels productes que s'elaborin. En aquest últim cas, destaca també com a element molt important la difusió dels productes per garantir que tots els empleats els coneixen i en fan ús. Per altra banda, cal posar especial atenció al rol del moderador dins de la CoP, ja que es constata novament que és un element clau a l'hora de promocionar la participació activa de la resta de membres de la xarxa de creació i gestió del coneixement (ARMENGOL i RODRÍGUEZ-GÓMEZ, 2006; GAIRÍN, RODRÍGUEZ GÓMEZ i ARMENGOL, 2010).

Igualment, cal tenir en compte que els factors associats als participants de la CoP seran importants per garantir-ne l'èxit, com també l'establiment d'incentius que permetin mantenir el seu nivell de motivació, vetllar perquè siguin responsables amb les activitats que se'ls assignen i garantir que tenen la formació necessària per poder aportar els seus coneixements o experiència als objectius de la comunitat.

De totes maneres, encara hi ha algunes limitacions a considerar amb vista a la implementació de processos de creació i gestió del coneixement a través d'eines en línia (GAIRÍN SALLÁN i RODRÍGUEZ-GÓMEZ, 2012): (1) el llenguatge escrit esdevé una barrera important per a aquelles persones que compten amb menys habilitats; (2) la sobresaturació d'informació i la dificultat de gestionar-la poden provocar problemes si no es disposa de criteris suficients i adequats per a la seva selecció i gestió; (3) l'alfabetització tecnològica encara és escassa, tant entre els moderadors com entre la resta de participants; (4) hi ha dificultats de connexió entre les diferents seus, i (5) la sobrecàrrega de feina del personal dificulta el desenvolupament d'aquest tipus de processos.

bibliografia

Capítol 2

ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA. «El paper del docent en l'aprenentatge informal» [apunt de blog]. *EAPC Blog* (1 juliol 2011). <<http://blocs.gencat.cat/blocs/AppPHP/eapc/2011/07/01/el-paper-del-docent-en-l%E2%80%99aprenentatge-informal/>> [Consulta: 24 setembre 2013].

ENEBRAL, J. *Aprendedores permanentes* [en línia]. Microsoft Pymes y autónomos (20 juny 2011). <<http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=205>> [Consulta: 1 juliol 2013].

LASAGNA, M. «Col·laborar en temps de canvi i incertesa». A: MARTÍNEZ, J.; VIVES, N. *Treballa diferent. Xarxes corporatives i comunitats professionals*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia, 2011, cap. 2, p. 37.
També disponible en línia a: <www.gencat.cat/justicia/treballadiferent>

MARTÍNEZ MARÍN, J.; SOTERAS, J.; VIVES, N. *El treball col·laboratiu a l'Administració. Aportacions del programa Compartim*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia, 2009.
També disponible en línia a: <www.gencat.cat/justicia/treballcollaboratiu>

MARTÍNEZ MARÍN, J. «Nuevas estrategias formativas para las administraciones públicas». A: GAIRÍN, J. (ed.) *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones* (cap.1.4). Barcelona: Wolters Kuwer Educación, 2010. ISBN 978-84-7197-963-6

SEELY BROWN, J.; ADLER, R. P. «Minds on Fire: Open Education, the Long Tail, and Learning 2.0.» [en línia]. *Educause Review*, vol. 43, núm. 1 (gener-febrer 2008). <<http://www.johnseelybrown.com/mindsonfire.pdf>> [Consulta: 1 maig 2013].

VYGOTSKY, L. S. *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press, 1978. ISBN 0674576292

Capítol 3

GALLARDO, V. (coord.). *Liderazgo e innovación 2.0*. La Corunya: Netbiblo, 2012. ISBN 9788497455770

SALIDO, M. J. *Comunidades de práctica. Una metodología para construir, desarrollar y fortalecer redes de conocimiento*. Cornellà: The Project Working on Solutions, 2012.
ISBN 9788461579945

ARBONIES, Á. *Manual para crear y gestionar comunidades de práctica* [en línea]. Guipúscoa: Tknika, 2012

Capítol 4

ADAMS, M. G.; SCHILLER, M.; COOPERRIDER, D. L. «With our questions we make the world». *Advances in Appreciative Inquiry* [Bingley (Regne Unit): Emerald Group Publishing Limited], núm. 1 (2004), p. 105-124.
ISSN 14759152

CONKLIN, J. «Collaborative display is a phenomenon». *The Facilitator* (tardor 2001).

CONKLIN, J. *Dialogue Mapping: building shared understanding of wicked problems*. Wiley, 2006.
ISBN 978-0-470-01768-5

CONKLIN, J.; SELVIN, A.; SHUM, S. B.; SIERHUIS, M. «Facilitated hypertext for collective sensemaking: 15 years on from gIBIS». *Proceedings of the Twelfth ACM Conference on Hypertext and Hypermedia* (2001), p. 123-124.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. «Appreciative inquiry in organizational life». *Research in Organizational Change and Development*, vol. 1, núm. 1 (1987), p. 129-169.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. D. *Appreciative inquiry: a positive revolution in change*. Berrett-Koehler Store, 2005.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. D.; STAVROS, J. *The appreciative inquiry handbook: for leaders of change*. Berrett-Koehler Store, 2008.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; CSIKSZENTMIHALYI, I. S. *Experiencia óptima: estudios psicológicos del flujo en la conciencia*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; TOSAUS ABADÍA, J. P. *Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona [etc.]: Paidós Ibérica, 1998.

GOLDBERG, M. C. *The art of the question: a guide to short-term question-centered therapy*. Nova York: John Wiley & Sons, 1998.

JONG, P. DE; BERG, I. K. *Interviewing for solutions*. Cengage Learning, 2012.

KLEIN, D. C. «The power of appreciation». *American Journal of Community Psychology*, vol. 16, núm. 3 (1988), p. 305-324.

KLEIN, D. C.; MORROW, K. *New vision, new reality: a guide to unleashing energy, joy and creativity in your life*. Minnesota: Hazelden, 2001.

LUDEMA, J.; COOPERRIDER, D. L.; BARRETT, F. J. *Appreciative inquiry: the power of the unconditional positive question*. Londres: Sage, 2000.

MANZANO GARCÍA, G. «Burnout y engagement en un colectivo preprofesional: estudiantes universitarios». *Boletín de Psicología* [València: Universitat de València], núm. 74 (març 2002), p. 79-102.

SALEEBEY, D. *The strengths perspective in social work practice*. 4a ed. Boston: Pearson Allyn & Bacon, 2006.

SCHRAGE, M. *No more teams!: mastering the dynamics of creative collaboration*. New York: Currency Doubleday, 1995.

SELIGMAN, M. E.; CSIKSZENTMIHALYI, M. «Positive psychology: an introduction». *American Psychologist*, vol. 55, núm. 1 (2000).

SHAZER, S. DE; BIXIO, A. *En un origen las palabras eran magia*. Barcelona: Gedisa, 1999.

VOGT, E. E.; BROWN, J.; ISAACS, D. *The art of powerful questions: catalyzing, insight, innovation and action*. Whole Systems Associates (2003).

WATZLAWICK, P. *La coleta del barón Münchhausen: psicoterapia y realidad*. Barcelona: Herder, 1992.

Capítol 5

DANS, ENRIQUE. *El blog de Enrique Dans* (2003).
<<http://www.enriquedans.com/>>

Web 2.0. Manual (no oficial) de uso. Madrid: Esic, 2007.
ISBN 978-84-735-6507-3

Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya.
Barcelona: Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Atenció Ciutadana,
2010.
ISBN 978-84-393-8387-1

També disponible en línia a: <http://www.gencat.cat/web/meugencat/documents/20100607_GUIA_USOS_XARXA.pdf>

El futur del treball col·laboratiu i les seves eines [en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Atenció Ciutadana, 2010. <<http://www.slideshare.net/gencat/el-futur-del-treball-collaboratiu-i-les-seves-eines-4812296>> [Consulta: 6 setembre 2010]

GRAELLS, J.; SOTERAS, J.; VIVES, N. *Eines 2.0 a les organitzacions* (1/4). *Xarxes socials* (2/4). *Eines i entorns col·laboratius* (3/4). *Eines de comunicació* (4/4). [En línia]. Slideshare, 2008.

<<http://www.slideshare.net/justicia/eines-20-a-les-organitzacions-14-presentation-856045>>

<<http://www.slideshare.net/justicia/xarxes-socials-eines-20-24-presentation-856041>>

<<http://www.slideshare.net/justicia/eines-i-entorns-collaboratius-eines-20-34-presentation-856034>>

<<http://www.slideshare.net/justicia/eines-de-comunicaci-eines-20-44-presentation-856022>>

ORTIZ DE ZÁRATE, A. *Manual de uso del blog en la empresa. Cómo prosperar en la sociedad de la conversación*. Barcelona: Edicions Cantalaia, 2008. ISBN 978-84-612-1535-5

REIG, D. *El caparazón* (2007)

<<http://www.dreig.eu/caparazon/>>

TECHCRUNCH (2005)

<<http://techcrunch.com/>>

WWWWHAT'S NEW (2005)

<<http://wwwwhatsnew.com/>>

Capítol 6

MARTÍNEZ, J.; MOLINERO, P.; VIVES, N. *Presentación de un sistema en red de monitorización y de ROI para CoP en las organizaciones públicas* [en línia.] <<http://www.slideshare.net/nuriavives/expoelearning-2011-def2>>

MERINO, C. «Estructures i indicadors per a la gestió del coneixement» [en línia]. *Trabaja Diferente*, Programa Compartim, p. 147.

<<http://www.gencat.cat/justicia/treballadiferent>>

WANG, M; RAN, W.; LIAO, J.; YANG, S. «A performance-oriented approach to e-learning in the workplace». *Educational Technology & Society*, vol. 13, núm. 4 (2010), p. 167-179.

Capítol 7

BABOT GUTIÉRREZ, I. *Plan director de implantación de e-learning y formación 2.0 en la Diputación de Alicante. Planificación y metodología*. Alacant: Diputació d'Alacant. Comunitats d'aprenentatge, 2010.

CALVO, A.; LATORRE, J. A. «Relato de una CoP». *Observatorio de RR.HH. y Relaciones Laborales*. Alacant: Diputació d'Alacant, 2013. Parts I (març) i II (abril).

<<http://www.slideshare.net/jlatorre1/19d-formacion-gpscc77>>

<<http://www.slideshare.net/jlatorre1/relato-de-una-cop-2>>

Proyecto formación 2.0: Memoria presentada a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2011. Categoría Gestión del Conocimiento [en línia]. Alacant: Diputació d'Alacant. Departament de Formació, 2012.

<<http://formacion.diputacionalicante.es/default.aspx?lang=es&ref=almacen&idRecurso=462>>

GAIRÍN, J. «Formarse y aprender en comunidad». Congrès EDO 2010. A: *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Barcelona: Wolters Kluwer, 2010.

LATORRE GALICIA, J. A. «Los secretos de Innovarte.cop» [apunt de blog]. *Blog de Formación de la Diputación de Alicante* (2011).

<<http://blog.formacion.diputacionalicante.es/2011/10/los-secretos-de-innovartecop.html>> [Consulta: 22 febrer 2012].

LATORRE GALICIA, J. A. «Proyecto de Formación 2.0. Diputación de Alicante» [en línia]. Congrès GIGAPP, 2012.

<<http://www.slideshare.net/jlatorre1/formacin-20-en-orh-octubre>>

<<http://www.gigapp.org/es/component/jresearch/?view=publication&task=show&id=444#.UIPnQIZSjYk>>

A l'Espai de direcció pública de l'EAPC

<<http://ecatalunya.gencat.cat/portal/faces/public/eapc/ecatblog?portal:componentId=ecat-blog&portal:type=action&portal:isSecure=false&pmAction=viewPost&blogId=40280e8c2bbdb5bb012bbed8d0be039f&groupid=40280e8c266411870126654f0bba058d&postId=40280e8e3a2a2783013a2aa1388100c4&langCode=ca>>

WENGER, E. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Madrid: Paidós, 2001.

Annex 2

ARMENGOL ASPARÓ, C.; RODRÍGUEZ GÓMEZ, D. «La moderación de redes: algunos aspectos a considerar». *Educación*, núm. 37 (2006), p. 85-100.

BARRERA-COROMINAS, A.; FERNÁNDEZ-DE-ÁLAVA, M. «The transfer of informal learning from communities of practice to the workplace» [en prensa]. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* (2013).

BASSEY, M. *Case study research in education settings*. Buckingham: Open University Press, 1999.

BAUMAN, Z. *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica, 2003.

CASTELLS, M. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1998.

DRUCKER, P. *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe, 1993.

CANTÓN, I. «La calidad de las redes de conocimiento y aprendizaje». *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 3, núm. 2 (2005), p. 109-130.

Educación [Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions], núm. 37 (2006): *La gestió del coneixement a través de la xarxa*.

GAIRÍN, J.; ARMENGOL, C. (ed.). *Estrategias formativas para las organizaciones*. Barcelona: Praxis, 2003.

GAIRÍN, J. (ed.). *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer, 2010.

GAIRÍN, J. (coord.). *El trabajo colaborativo en red. Actores y procesos en la creación y gestión del conocimiento colectivo*. Barcelona: Davinci Continental, 2011.

GAIRÍN, J. (ed.). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Wolters Kluwer, 2012.

GAIRÍN, J.; RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D.; ARMENGOL, C. «Who exactly is the moderator? A consideration of online Knowledge Management network moderation». *Educational Organisations Computers & Education*, vol. 55, núm. 1 (2010), p. 304-312.

GAIRÍN, J.; RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D. «El modelo Accelera de creación y gestión del conocimiento en el ámbito educativo». *Revista de Educación*, núm. 357 (2012), p. 633-646.

NAVÍO GÁMEZ, A. «Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional». *Revista de Educación*, núm. 337 (maig-agost 2005), p. 213-234.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Knowledge management in the Learning Society*. París: OECD, 2000.

RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D. *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores* [tesi doctoral inèdita]. Universitat Autònoma de Barcelona: Cerdanyola del Vallès, 2009.

SENGE, P. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Ediciones Granica, 1992.

SIMONE, R. *La tercera fase*. Madrid: Taurus, 2001.

STAKE, R.E. «Qualitative case studies». A: N.K. DENZIN i Y.S. LINCOLN (ed.). *The Sage handbook of qualitative research*. Londres: Sage, 2005, p. 273-285.

YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. Londres: Sage, 2009.

WENGER, E. *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Nova York: Cambridge University Press, 1999.

Wenger, E. *Communities of practice: a brief introduction* [en línia]. Wenger-Trayner, 2006.
<<http://wenger-trayner.com/theory/>> [Consulta: 20 novembre 2013].

Compartim
eines i processos

