



## **El treball col·laboratiu a l'Administració**

**Aportacions del programa Compartim**



# El treball col·laboratiu a l'Administració

## Aportacions del programa Compartim



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Justícia**

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



**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](http://www.gencat.cat/justicia)

Il·lustració de la portada: © Reiner Etterer

Primera edició: desembre 2009  
Tiratge: 1.000 exemplars  
Maquetació i reproducció: Service Point F.M.I., S.A.  
ISBN: 978-84-393-8185-3  
Dipòsit legal: B-45422-2009

La versió electrònica d'aquest document és accessible a:  
[www.gencat.cat/justicia/publicacions](http://www.gencat.cat/justicia/publicacions)

Aquest llibre s'ha elaborat col·laborativament amb les aportacions de:

Aleix Barrera Corominas

Francesca Cañas Ortiz

Daniel Giménez Roig

Jordi Graells Costa

Marcelo Lasagna Barrena

Laura Lorenzo de Gràcia

Carlos Merino Moreno

Mario Pérez-Montoro

Dolors Reig Hernández

Laura Rosillo Cascante

Gerard Vélez Vivas

e-moderadors de les comunitats de pràctica del programa Compartim

Fundació CEDDET

També volem agrair la col·laboració de:

Cristina Contreras Díaz

Antonio Olaya Navarro

Anna Saint-Dizier Bujia Invernizzi

Coordinació editorial:

Jesús Martínez Marín

Joana Soteras Guixà

Núria Vives Leal



## Índex

Presentació.....	9
Pròleg.....	11
Introducció.....	13
1. Gestió del coneixement, comunitats de pràctica i treball col·laboratiu.....	27
1.1 El coneixement com a valor evolutiu.....	27
1.2 Les administracions públiques i la gestió del coneixement.....	29
1.3 El coneixement per a l'aprenentatge organitzacional.....	31
1.4 Les noves agrupacions organitzatives: comunitats de pràctica, grups <i>ad hoc</i> , xarxes socials.....	33
1.5 La cultura organitzativa per a les estratègies de gestió del coneixement.....	35
1.6 El treball i l'aprenentatge col·laboratiu a l'Administració pública.....	38
1.7 Del repertori de coneixement al flux de coneixement.....	39
1.8 Creant intel·ligència col·lectiva: els treballadors del coneixement.....	40
1.9 De gestionar continguts a gestionar contextos.....	42
1.10 Les rutines creatives com a propietat emergent.....	43
2. Comunitats de pràctica i innovació.....	45
2.1 Per què la innovació al sector públic?.....	45
2.2 Cuiant la innovació: coneixement per innovar.....	48
2.3 El context de la innovació.....	49
2.4 La innovació és més que idees.....	50
2.5 El sistema continu de la innovació.....	51
2.6 Innovació oberta: superant la inèrcia.....	51
2.7 La gent creativa és innovadora.....	52
2.8 L'ecosistema de la innovació.....	53
2.9 Liderar per trencar models mentals.....	54
2.10 Innovar en forma de gestió.....	55
2.11 Crear una cultura de la innovació.....	56
2.12 La innovació es produeix a les fronteres.....	58
2.13 Passió i experimentar.....	59
2.14 Innovació intergovernamental.....	60
3. Experiències de gestió del coneixement a l'Administració pública.....	61
3.1 Antecedents i primeres propostes de comunitats de pràctica.....	61
3.2 La gestió del coneixement en el nostre context.....	62

3.3	La gestió del coneixement a Catalunya i en els àmbits estatal i internacional...	64
3.4	La importància de les experiències prèvies .....	90
4.	El programa Compartim .....	93
4.1	L'experiència d'implantació de comunitats de pràctica a l'Administració pública: el programa Compartim .....	94
4.1.1	El context organitzatiu.....	94
4.1.2	Aspectes clau de l'entorn públic rellevants en l'aplicació de l'experiència..	100
4.2	Les variables rellevants en el funcionament de les comunitats de pràctica .....	103
4.2.1	La figura de l'e-moderador.....	103
4.2.2	Metodologia i enfocaments de les comunitats de pràctica .....	105
4.2.3	Difusió del coneixement: les jornades de bones pràctiques .....	111
4.2.4	Política d'incentius i estratègies generals de motivació.....	112
4.2.5	La biblioteca i el centre de documentació de suport a les comunitats de pràctica .....	113
4.2.6	e-Catalunya: plataforma per al treball col·laboratiu .....	113
4.3	Itineraris i cicle de vida de les comunitats de pràctica .....	114
4.4	Guia d'implantació de comunitats de pràctica .....	117
4.4.1	Factors implicats i guia cronològica d'implantació .....	117
4.4.2	Els principals factors d'èxit.....	121
4.5	Aspectes clau que cal tenir en compte per generalitzar l'experiència del programa Compartim a altres administracions públiques .....	123
5.	Estratègies i instruments en línia de les comunitats de pràctica .....	127
5.1.	Eines de treball col·laboratiu i difusió en línia .....	127
5.1.1	La plataforma e-Catalunya.....	127
5.1.2	Blocs: e-moderadors i Gestió del coneixement .....	130
5.1.3	Canals de difusió: butlletins electrònics, web, intranet, repositoris d'Internet i altres eines.....	134
5.2	Estratègies de dinamització eficients.....	140
6.	El context tecnològic actual.....	143
6.1	Evolució històrica del web.....	143
6.1.1	Web 1.0.....	143
6.1.2	Web 2.0 o web social com a canvi de paradigma.....	144
6.1.3	Situació actual.....	146
6.2	Conclusions .....	162

7. La relació comunitats de pràctica i aprenentatge en línia: el cas del programa Compartim .....	165
7.1 De les aules i plataformes a l'aprenentatge social obert .....	165
7.2 Aprenentatge connectat .....	171
7.3 Metodologies, propostes i formats de l'aprenentatge social obert.....	177
7.4 Entorns personals d'aprenentatge .....	181
7.5 Formació en e-competències al programa Compartim .....	182
7.6 El futur de l'aprenentatge social obert .....	186
8. Orientacions per consolidar el treball col·laboratiu a l'Administració pública .....	187
Annex 1. Descripció de les comunitats de pràctica del programa Compartim .....	205
Annex 2. Selecció de productes de coneixement generats .....	225
Referències bibliogràfiques .....	237





## Presentació

L'experiència acumulada en el programa Compartim al llarg dels darrers quatre anys ha permès recollir el coneixement generat i oferir una metodologia a les persones i les institucions interessades a impulsar projectes de gestió del coneixement. El llibre que us presento, elaborat col·laborativament, aplega diferents aproximacions al treball col·laboratiu des del context de la innovació, l'organització, l'aprenentatge i la tecnologia.

En la societat del coneixement, les organitzacions més capdavanteres donen cada vegada més rellevància a la millora contínua, l'eficiència en l'ús dels recursos i l'aprenentatge individual i organitzatiu. Saben que les persones són el principal actiu i que el coneixement que aporten a la intel·ligència col·lectiva és l'element distintiu que donarà valor als serveis que innoven.

En la conjuntura econòmica actual, el coneixement és una variable clau i gestionar el que sabem les persones per millorar l'organització és fonamental. En aquesta situació, el programa Compartim esdevé un espai idoni per transformar en valor les idees i la socialització de les bones pràctiques professionals.

El programa Compartim neix amb la voluntat d'impulsar nous models de formació i s'articula a través de diferents col·lectius professionals que treballen col·laborativament per millorar o resoldre aspectes de la seva feina quotidiana. El programa és, a més, un referent pel fet d'haver sabut portar a la pràctica un projecte de gestió del coneixement i haver obtingut rendibilitat per a l'organització en forma de productes de coneixement i noves maneres de treballar i aprendre.

Podem felicitar-nos que diversos organismes i fòrums, com ara la Conferència anual de gestió del coneixement a Nova York o el fòrum d'empreses Club Excel·lència en la Gestió, han destacat aquest projecte del Departament de Justícia com un exemple reeixit de gestió del coneixement. A més a més, aquest any el bloc Gestió del coneixement ha estat guardonat com a millor bloc corporatiu en els Premis Blocs Catalunya 2009 i s'ha publicat, conjuntament amb el Servei Català de Trànsit, el *Programa de mobilitat segura als centres penitenciaris*, elaborat per la comunitat d'educadors socials, que enceta una col·lecció dels productes de coneixement amb més rellevància.

Tot això no seria possible sense l'esforç i la dedicació de moltes persones que han participat i s'han implicat activament en aquest projecte que demostra que el treball col·laboratiu a l'Administració és una realitat que reverteix en una millora dels serveis que prestem a la ciutadania.

Per totes aquestes raons, al Departament de Justícia estem convençuts que el coneixement, quan és compartit, millora les organitzacions i sobretot enriqueix les persones i les fa ser més participatives, implicades i satisfetes.

Montserrat Tura i Camafreita  
Consellera de Justícia

## Pròleg

Allò que fa rellevant una tecnologia és la seva capacitat d'incidir de manera directa en com la gent fa les coses, com es relaciona i com es guanya la vida. Així va ser amb l'electricitat, i així és ara amb la informàtica. L'aparició els anys 80 dels ordinadors personals va donar peu als actuals temps digitals que vivim i en només 25 anys hem vist com tot el nostre entorn ha estat transformat de manera radical, i res fa pensar que els canvis hagin acabat, sinó més aviat tot el contrari.

Després d'uns anys 80 on vam descobrir els aparells informàtics, i uns anys 90 on ens vam barallar amb els diferents programaris, hem entrat a l'actual dècada que ens ha posat de ple en un món on aquests ordinadors i aquests programes estan connectats a Internet. Són temps de xarxes. I mai més res serà igual.

Ha esdevingut normal poder comunicar-se en temps real amb qualsevol persona, i que aquesta comunicació permeti la transferència de veu, imatge i text. I també ha esdevingut normal poder accedir a un espai comú, Internet, on hi ha tants continguts que fins i tot hi ha coneixement. I és justament aquesta capacitat de comunicar-se i d'accedir a tota mena d'informació la que està transformant la manera com la gent fa les coses, com es relaciona i com es guanya la vida.

Les empreses i les organitzacions van iniciar l'exploració d'Internet com si es tractés bàsicament d'un espai comercial, però la ciutadania ha fet una aproximació més social i ha donat peu a l'anomenat *web 2.0*, o el que és el mateix, ha convertit Internet en un espai d'intercanvi i conversa. Un espai on les persones es relacionen, aprenen i es desenvolupen, i que ara ha esdevingut l'espai de l'escola, dels amics, del joc, de l'oci, del treball, de l'associacionisme..., dels interessos particulars i dels socials, dels personals, dels culturals i dels professionals.

En aquest nou context tothom haurà de fer un procés d'adaptació a aquestes noves formes de treballar i aprendre, i per fer-ho caldrà adquirir noves habilitats, conèixer noves eines i, sobretot, assumir actituds com ara compartir, col·laborar o participar. Estem davant un canvi estructural que neix amb la tecnologia i que ara ens mostra les seves derivades socials, econòmiques i culturals. Tant les persones físiques com les jurídiques hauran d'adaptar-s'hi si volen mantenir la seva competitivitat i eficàcia, igual que ho van fer en el seu moment quan van incorporar l'electricitat o la informàtica als seus processos.

I si bé la ciutadania ja aprofita aquestes novetats, les empreses i organitzacions encara tenen molts dubtes i problemes sobre com reproduir internament aquestes condicions

d'entorn. La posada en marxa d'aquests processos obliga a tenir en compte molts aspectes, uns tècnics, altres culturals, i a definir nous protocols i procediments per endreçar detalls com ara els rols, els indicadors o els incentius.

El llibre que teniu a les mans és una joia. Una acurada explicació de tots els detalls que han permès desenvolupar una història d'èxit en aquesta encara incipient etapa d'organitzacions que comparteixen, tant cap endins com cap enfora. El programa Compartim del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya és una bona pràctica de referència a escala mundial, i aquest llibre és el resultat de la voluntat de compartir la metodologia i les lliçons apreses durant el seu desenvolupament.

Amb l'aparició de la informàtica les empreses van invertir molt temps i diners buscant maneres de posar la informació a l'abast de tots els seus membres, organitzant sistemes documentals, jerarquitzant la informació, desenvolupant intranets..., però en la majoria dels casos els resultats no van ser els esperats i conceptes com *gestió del coneixement* o *oficina sense papers* van quedar ràpidament desacreditats. I ha estat la ciutadania, innovant a la xarxa, la que ha ensenyat a les empreses quin era el camí correcte per aconseguir aquests resultats. Sorpren constatar que moviments ciutadans desestructurats i de lideratges difusos hagin ensenyat les organitzacions com estructurar el coneixement i com fer aflorar la meritocràcia implícita en tot equip. Els nous models de gestió que demana l'actual societat xarxa s'estan desenvolupant fora de les organitzacions, i el repte d'empreses i institucions és descobrir com adaptar aquests models a la seva realitat organitzativa.

El programa Compartim ha demostrat haver après a vertebrar compromís, participació i gestió del coneixement dins d'una organització. I són moltes les organitzacions que necessiten aprendre com es fa això. Aquest llibre és un manual de lectura obligatòria per a totes les persones conscients que el veritable coneixement de les organitzacions es troba en les persones. Aquí trobaran metodologies concretes, però sobretot un munt de consells aportats des de l'experiència.

Començava aquestes línies dient que allò que fa rellevant una tecnologia és la seva capacitat d'alterar com la gent fa les coses. I per això crec que aquest llibre és molt rellevant: explica com alterar la manera en què els equips fan les coses dins les organitzacions. Indispensable.

Genís Roca Verard

Especialista en estratègia i Internet

## **Introducció**

### **Formar-se i aprendre en comunitat**

Els canvis socials, culturals i econòmics, als quals no és aliena la societat del coneixement, exigeixen un canvi de paradigma en els processos de gestió. Si abans les actuacions es basaven en la fidelitat a la norma i en el control del seu compliment, ara també es considera la capacitat de donar resposta creativa a situacions noves o a situacions existents que s'han d'interpretar des de noves perspectives.

El canvi i l'adaptació permanent es consideren factors estratègics que poden diferenciar les organitzacions. La capacitat i responsabilitat per aconseguir resultats de qualitat, per satisfer l'usuari d'un servei, es posen davant de la responsabilitat relacionada amb el compliment de les normes, que es consideren instrumentals. Aquest plantejament substancial és la base de la construcció d'una Administració transparent i receptiva, base del procés de modernització que força el canvi de les institucions i dels seus membres per adaptar-se als nous requeriments de la societat i dels ciutadans.

### **Les organitzacions com a espais d'innovació i canvi**

L'actuació dels professionals es realitza en un marc institucional que és alguna cosa més que la suma dels seus components. I és que tota intervenció en el marc d'una organització que vulgui respondre als nous reptes no en té prou amb modificacions estructurals, sinó que requereix ordenar-se des de realitats concretes, comptant amb professionals que les coneguin i que siguin capaços d'intervenir-hi. Crear les noves formes de «fer i viure a l'organització» a què obliguen els nous plantejaments exigeix generar propostes contextualitzades que responguin a les demandes existents. És al nivell d'organitzacions concretes on té sentit parlar d'implicació personal i d'entusiasme col·lectiu, de la institució com a unitat bàsica del canvi o del repte de petites innovacions com a referències per a un canvi més global.

Les innovacions de les organitzacions que hem de potenciar i ajudar són les que procuren la institucionalització del canvi, que el plantegen com a millora i l'orienten a produir transformacions reals amb incidència en l'atenció als usuaris i en el servei públic que han de prestar. Inclouen un compromís ètic, necessari perquè es tracta de processos que poden tenir diversitat d'orientacions i centrar-se en un objecte, ple de valors, com és el tracte amb les persones.

Orientar millor les organitzacions, aclarint les seves finalitats i funcions en relació amb les demandes socials i les dels usuaris, i donar un nou sentit als processos organitzatius són les claus que permeten millorar el seu funcionament i utilitat, al mateix temps que les preparen per proporcionar un millor servei i ajudar al canvi de la realitat social. Centrar el canvi en la capacitat innovadora de les persones considerades individualment no ha produït, d'altra banda, resultats en la pràctica, ja que les innovacions desapareixen quan les persones abandonen les institucions o quan l'esforç és absorbit per una dinàmica institucional conservadora.

El procés de canvi pretès cap a organitzacions que funcionen com a *projecte col·lectiu* orientat a les necessitats socials tindrà lloc sempre que conflueixin factors personals relacionats amb la motivació i l'actitud (voler), els coneixements en sentit ampli (saber), les condicions mínimes (poder), i existeixi incentivació (estímuls externs i interns relacionats amb el reconeixement del que s'ha realitzat). Alguns d'aquests factors són estrictament personals i altres poden relacionar-se amb les actuacions de les organitzacions (clima de treball, suport a diverses iniciatives) i el suport dels sistemes que les emparen (estructura administrativa) mitjançant formació, reconeixement i altres mecanismes.

## **La formació en el marc de les organitzacions**

La formació en les organitzacions té el propòsit clar d'incidir sobre les persones per modificar el seu camp de coneixements, canviar les seves actituds o desenvolupar les seves habilitats. Genèricament podem dir que els seus objectius són:

- Habilitar per realitzar les tasques que demanda l'organització, en general, i el lloc de treball, en particular, en coherència amb les exigències actuals, nous propòsits o canvis en l'entorn sociolaboral.
- Promoure la satisfacció professional i personal, gràcies a un coneixement i adaptació més gran a les nostres possibilitats.

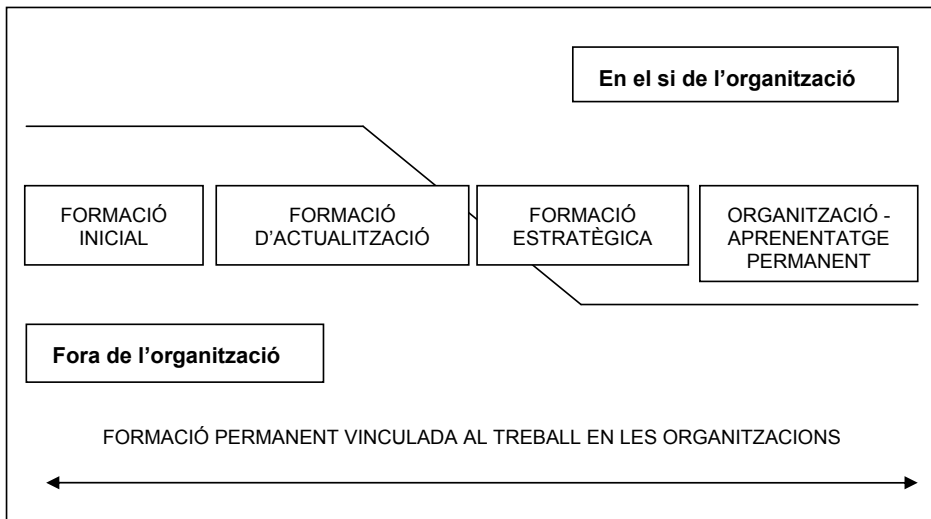
Proporcionar coneixements sobre l'entorn laboral, capacitar per solucionar problemes de la professió o el lloc de treball, impulsar el coneixement de noves tecnologies, promoure habilitats per al treball en grup, etc. són concrecions pròpies que es poden vincular a organitzacions concretes. Aquesta formació, normalment orientada a millorar l'actuació professional des de la perspectiva individual, encara que és important, pot considerar-se com una visió restrictiva. Per una banda, cal entendre, cada vegada més, que la formació és una responsabilitat col·lectiva, si tenim en compte que el treball professional es realitza en contextos organitzats que tenen una missió per complir que involucra i compromet tots

els seus membres; per altra banda, la seva vinculació al desenvolupament organitzacional la converteix en l'eix central de qualsevol transformació que pretengui l'organització.

És precisament la cerca de noves formes que permetin situar les organitzacions en les millors condicions possibles per complir els seus objectius el que ha propiciat un canvi en l'orientació de la formació. Si inicialment es va centrar en la millora dels processos interns (detecció de problemes relacionats amb la missió establerta, més eficiència en l'execució de tasques, més comprensió del funcionament dels grups), la irrupció dels temps bojos, en referència a la turbulència dels entorns, les crisis tecnològiques, la imparcialitat i, en certa mesura, el caos van propiciar una orientació cap als processos externs.

La formació se centra, en aquestes circumstàncies, en la reestructuració, la cultura –la fortalesa d'una organització són els valors i els vincles que s'estableixen–, l'aprenentatge –la capacitat per «llegir» i interpretar personalment una realitat mudable i difícilment universalitzable–, els equips –la construcció d'unitats autònomes, autodirigides i amb capacitat de canvi–, la qualitat –vector transversal dels processos i productes en el si de l'organització–, i la visió –el pensament global, la saviesa compartida– (Pont, 1997).

La formació pot així ser considerada un requisit necessari que possibilita la consecució de les finalitats de l'organització, com un element propi de l'organització que actua com una eina al servei de les necessitats de l'organització, com a part de l'estratègia que possibilita posicions avantatjades enfront al canvi o com l'essència que permet l'aprenentatge de l'organització. El gràfic 1 identifica, en aquesta perspectiva, les tipologies de formació que es podrien considerar.



Gràfic 1. Esquema del continu formatiu en relació amb les organitzacions (Pont, 1997)



Si considerem l'organització que aprèn com aquella que facilita l'aprenentatge de tots els seus membres i contínuament es transforma a si mateixa, estem ressaltant el valor de l'aprenentatge com la base fonamental de l'organització. El desenvolupament de l'organització es basa en el desenvolupament de les persones i en la seva capacitat per incorporar noves formes de fer a la institució en què treballen.

No tot és previsible i planificable en la vida organitzacional. Hi ha situacions rutinàries i relativament fàcils de solucionar, però també n'hi ha de complexes, la solució de les quals requereix la posada en marxa de noves possibilitats. Es planteja així un desafiament a l'organització que tan sols pot ser superat a partir de l'aprenentatge. Més que decidir el que farem en el futur, sembla necessari prendre ara les mesures que ens posin en condicions de poder decidir adequadament en el futur.

Pensar en l'organització que aprèn com un model integrat de desenvolupament dels recursos humans en què tots els treballadors d'una organització s'integren en un procés d'aprenentatge, ens apropa a la filosofia, que no necessàriament a la pràctica, de la *qualitat total*: abasta a tothom i a totes les facetes de l'organització.

Aquest marc conceptual on té lloc l'autoaprenentatge constitueix sense cap mena de dubte la referència que permet un impuls organitzatiu cap al futur. Les persones no es formen i desenvolupen només per satisfer les finalitats de l'organització delimitades i prescrites, sinó per ampliar la seva funció. Aquest nou plantejament pot arribar a qüestionar aspectes relacionats amb el lideratge, la presa de decisions i els mecanismes de control que s'estableixen. També obliga a explorar noves estratègies d'aprenentatge i a modificar els sistemes de formació.

## **Comunitats i aprenentatge**

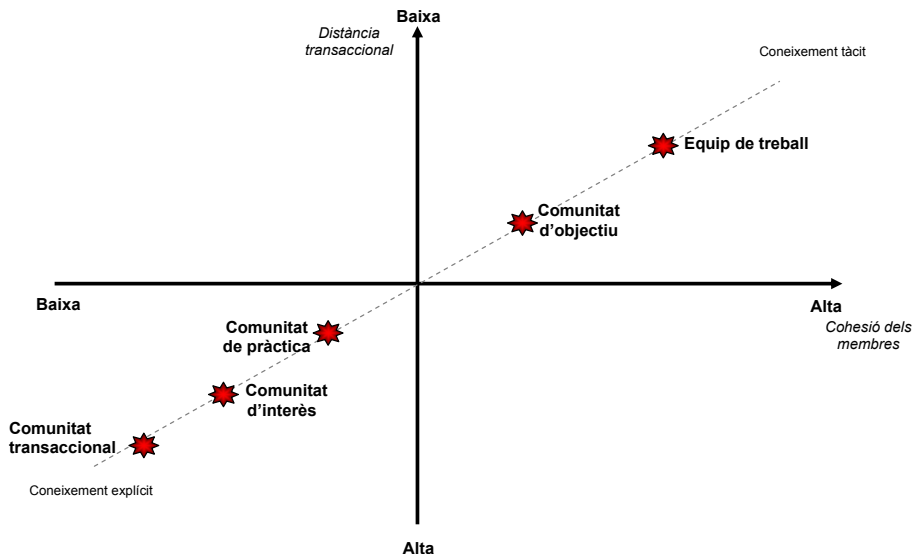
L'activitat de les institucions enllaça, en els nous plantejaments, amb el resultat del treball col·laboratiu i és expressió de l'existència d'una autèntica comunitat. Es tracta de superar les etapes i de passar de conglomerats humans a l'enfortiment d'equips i a la creació de comunitats professionals que funcionen com a comunitats d'aprenentatge.

Fem comunitat quan passem de reconèixer l'altre a compartir-hi valors. Parlem de comunitats quan, a més de compartir preocupacions comunes, compartim valors professionals i socials; quan la nostra aportació no només és material, sinó que transcendeix d'altres àmbits i arriba fins al compromís.

El concepte de comunitat d'aprenentatge inclou el sentiment de pertinença, però també una determinada orientació: la interacció entre els membres de la comunitat ha de permetre un avenç de tots i cadascun dels seus components, a la vegada que l'enfortiment d'una cultura comuna i la possibilitat que es faci realitat l'aprenentatge organitzacional. És l'aprenentatge individual i col·lectiu el que justifica que les comunitats puguin anomenar-se formatives, encara que adoptin diferents modalitats.

Compartir coneixement es produeix tant en xarxes informals com en xarxes formals. Aquestes xarxes de coneixement o comunitats varien en funció de la distribució geogràfica dels seus membres o de l'afinitat social de la gent que hi participa. Ernst & Young (cit Gairín, 2006) reconeix fins a cinc tipus diferents de comunitats, com apareix al gràfic 2. La classificació es basa en dues característiques: la distància transaccional, entesa com el nivell de pensament crític (baixa vs. alta), i la cohesió dels membres (alta vs. baixa).

En la part baixa de l'espectre trobem les comunitats transaccionals. Aquestes són xarxes en les quals es comparteix un nivell de pensament crític baix i la cohesió entre els seus membres és baixa (pot ser que els seus membres no arribin mai a conèixer-se en persona). Aquestes comunitats poden estar formades per participants de diferents centres educatius que estan implicats en un objectiu comú. A l'altre extrem de l'espectre tenim els equips de treball o de projectes, formats per persones que es coneixen bastant bé, es reuneixen de forma regular cara a cara i comparteixen trobades professionals i socials. En el mig de l'espectre trobem comunitats que comparteixen interessos i experiències similars.



Gràfic 2. Tipus de comunitats, segons Ernst & Young

Les comunitats formatives podrien adoptar així diferents formats i es podrien considerar unitats d'interès, de pràctiques o d'objectius. En tot cas, és una proposta alternativa que mereix la pena explorar. Parteixen d'un concepte de formació integradora, participativa, permanent i socialment construïda.

També mereix la pena explorar el desenvolupament de comunitats d'aprenentatge en línia, resultat natural del treball en xarxa, que aprofita la capacitat emancipadora que poden tenir determinats usos de la tecnologia i la seva capacitat d'impacte tant en els que formen part de la comunitat d'usuaris com en el context més ampli en què viuen.

Igualment, cal considerar alguns perills. Així, una conceptualització comunitària de les organitzacions pot esbiaixar el coneixement d'altres formes més liberals d'intervenció que conjuguen de manera rellevant la professionalitat i el treball conjunt. També, que la utilització del terme *comunitats* no sigui adequat quan s'aplica a organitzacions públiques, si considerem que les seves possibilitats d'elecció queden condicionades pel servei públic que es marquen i que han de realitzar.

L'organització col·laborativa que es pretén ha de tenir com a horitzó últim la comprensió de la realitat de l'organització i de les seves funcions i el descobriment de les estratègies que permetin respondre millor a les necessitats dels usuaris i a les exigències que realitza el sistema administratiu i l'entorn al respecte. Podem dir que el treball col·laboratiu no és important *per se*, sinó en la mesura en què permeti complir els objectius de la institució, que s'adaptin contínuament a les necessitats canviants de l'entorn.

Comprendre les organitzacions com a comunitats professionals on es realitza el treball col·laboratiu o com a estructures formals on es realitza una tasca prefixada té àmplies connotacions en les maneres d'actuar i d'entendre els processos de millora. L'aïllament a què han portat determinades pràctiques tan sols pot ser superat potenciant els processos col·laboratius que, a més de servir de marc per a un potent intercanvi professional, poden proporcionar ajuda mútua en els moments en què es generen dificultats dins de l'organització (quadre 1).

<b>Les organitzacions com a estructures formals burocràtiques</b>	<b>Les organitzacions com a comunitats col·laboratives</b>
Treball aïllat, privat i individualista, sense àmbits comuns per compartir experiències professionals.	Relacions comunitàries i sentit de treball en comunitat. L'activitat professional és vista com a tasca col·lectiva, en cooperació i interdependència mútua.
Els professionals són vistos com a tècnics, gestors «eficients» de prescripcions externes.	El professional es considera un agent de desenvolupament i canvi, i es reconeix la seva autonomia i professionalitat.
Els professionals no estan implicats en la presa de decisions. El seu paper és instrumental. Procediments formals regeixen les relacions.	Presa de decisions compartides. Inverteixen temps i espais de diàleg compromesos en la millora de l'activitat assumida.
La responsabilitat de funcions està assignada jeràrquicament, amb distribució funcional de tasques.	Els líders/directius promouen la col·legialitat i el suport per al desenvolupament professional.

Quadre 1. Dues imatges de les organitzacions (a partir de Bolívar, 2004)

Potenciar processos col·laboratius suposa, explícitament o implícitament, un conjunt de consideracions que tenen a veure amb la concepció que es tingui de com funciona la realitat, amb els valors educatius que s'assumeixen i amb les prioritats que s'estableixen (Gairín, 2000).

Per una banda, s'enllaça amb una determinada forma de veure la realitat. Un context tecnicista com el que existeix, on abunda l'individualisme, la fragmentació i la privacitat no poden ser el marc adequat per desenvolupar processos col·laboratius. Tractar d'esquerdar aquesta «cultura de l'individualisme», que impossibilita desfer-se de determinats valors i creences, no sembla una qüestió fàcil. Promoure la col·legialitat i el sentit de treball en equip seria una possibilitat en el marc d'un canvi cultural que promou nous valors com la solidaritat, la coordinació, la col·laboració, el respecte a l'autonomia, la interdependència, la reflexió, el debat i la negociació en el context d'un canvi organitzatiu permanent.

Per altra banda, entendre la col·laboració com a valor és coherent amb el procés que exigeix el treball coordinat que suposa alinear-se amb una determinada opció que ressalta la importància del factor humà en les organitzacions. S'identifica també amb una exigència dels processos de qualitat i com una estratègia de desenvolupament professional.

La potenciació d'una cultura peculiar i consolidada, que dóna suport a l'existència de les comunitats formatives d'aprenentatge, permet orientar les accions individuals i col·lectives, mobilitzant una bona part del potencial personal i professional dels components de

l'organització. El canvi sustentat en una cultura conseqüent és el més eficaç i perdurable encara que, sense cap dubte, és el més difícil d'aconseguir. Es tracta d'identificar els membres de l'organització amb el projecte institucional, de compartir la seva estratègia de treball, d'implicar-se en la seva consecució i de sentir la necessitat d'avaluar les actuacions per veure si la majoria es produeixen en la direcció assenyalada.

Aconseguir la cultura col·laborativa que es comenta no és una tasca fàcil; no obstant això, els següents propòsits poden ajudar a assolir-la:

- a) Desenvolupar en les organitzacions i en les persones una capacitat que els permeti promoure processos d'autorevisió, planificació i acció estratègica dirigits a la millora institucional.
- b) Aconseguir el desenvolupament d'una cultura col·laborativa en la qual el diàleg professional, el compartir experiències, idees, valors, l'aprendre junts, etc., es constitueixin en normes de funcionament.
- c) Ampliar la professionalitat dels tècnics en potenciar l'autodirecció sense perdre la capacitat per respondre les necessitats de caràcter individual o social.
- d) Possibilitar la institucionalització i instauració de les millores.

Parlem, en tot cas, de treball col·lectiu, cultura compartida, compromís amb la institució, etc. on el protagonisme és del professional. És la base sobre la qual es fonamenta la nova filosofia, sempre que comptem amb un professional capaç de treballar en equip i que assumeix l'acció col·lectiva com una condició lligada a la qualitat del servei públic.

## **Les comunitats d'aprenentatge**

Quan parlem de comunitats formatives d'aprenentatge, l'element clau que ens ocupa és l'aprenentatge i des d'aquest punt de vista ens preocupen les formes que pot adoptar la seva organització i desenvolupament, si volem que es constitueixin en mitjans efectius que permetin millorar les organitzacions i ampliar el bagatge cultural, personal i professional de les persones.

Identifiquem com a comunitats d'aprenentatge totes aquelles agrupacions de persones que s'organitzen i s'involucren per construir un projecte organitzatiu i professional propi, i que aprenen a través del treball cooperatiu i solidari; és a dir, a través d'un model de formació més obert, participatiu i flexible que els models més tradicionals. O dit d'una manera més senzilla, és aquell grup de persones que aprenen en comú, utilitzant eines comunes en un mateix entorn.

Segons l'aproximació conceptual donada, podem dir que perquè aquestes puguin existir han de donar-se una sèrie de condicions mínimes, similars a les assenyalades en referència a les comunitats d'aprenentatge per García (2005):

- Situar les persones en el centre de l'aprenentatge.
- Permetre un accés a tots en igualtat de condicions.
- Treball col·laboratiu en grup.
- Participació oberta i estructures horitzontals de funcionament.
- Avançar en les innovacions tècniques necessàries i facilitar eines que afavoreixin entorns moderns i flexibles.
- Canvis institucionals que faciliten el seu desenvolupament.
- Recerca de models efectius per al seu funcionament.

Si aquestes condicions es donen, els beneficis poden ser molts, ja que:

- En utilitzar el diàleg com a eix central del procés, s'assoleix una major interacció i participació.
- La responsabilitat compartida afavoreix que tots els membres de la comunitat participin en el procés d'aprenentatge.
- El coneixement s'entén com una dinàmica i el procés de la seva construcció com un procés actiu i col·laboratiu.

L'assumpció compartida dels anteriors plantejaments serà fonamental en un plantejament d'aquest tipus si volem conservar la seva capacitat de transformar les pràctiques professionals i l'organització habitual de les institucions.

Es tracta, doncs, d'un projecte de transformació personal, social i cultural que inclou totes les persones implicades, promovent la interacció mitjançant l'aprenentatge dialògic, és a dir, seguint els principis del diàleg, la comunicació i el consens igualitari, i una formació participativa que incorpora tots els agents (directius, professionals i usuaris) involucrats. Les tradicionals estructures jeràrquiques d'organitzacions es reemplacen així pel treball col·laboratiu, el lideratge compartit, la participació i la coordinació, cosa que afecta el quefer dels professionals i altres membres de l'organització.

El desenvolupament de les comunitats formatives d'aprenentatge s'afavorirà en la mesura que s'insereixin en estructures organitzatives adequades i parteixin, en el seu funcionament, de la pràctica (investigació operativa), analitzin les opcions internes i externes existents (formació dels professionals existents o necessaris) i incorporin les seves decisions al programa d'actuació.

## **Les comunitats en línia d'aprenentatge**

La implantació i el desenvolupament de comunitats formatives d'aprenentatge suposa, més enllà de considerar els elements constitutius tractats en anteriors apartats, una aposta per formes progressives d'actuació. Al respecte, es recullen algunes reflexions sobre el rol de les persones i de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

El treball col·laboratiu no ha de ser sinònim de reunions contínues de coordinació i de presencialitat. Podem abordar el treball col·laboratiu utilitzant també les possibilitats que ens proporcionen les TIC. De fet, les comunitats en línia existeixen gràcies a les grans possibilitats de socialització i d'intercanvi personal que ens proporcionen aquestes tecnologies. El ciberespai s'ha convertit en el territori de les comunitats en línia, un territori que no és geogràfic, sinó electrònic.

Una comunitat en línia apareix quan un grup de persones utilitza aquestes tecnologies per mantenir i ampliar la comunicació. Parlem de comunitat en línia quan la interacció que es produeix entre persones físiques es realitza a través de les xarxes telemàtiques. Així, poden definir-se com un agregat social que emergeix de *la xarxa* quan un nombre suficient de persones mantenen discussions públiques durant un temps suficientment llarg i creen sentiments mutus de pertinença i cohesió.

Les comunitats en línia són comunitats personals, en tractar-se de persones amb interessos individuals, afinitats i valors, que utilitzen la xarxa en funció d'una temàtica específica. Per tant, tindran més èxit com més lligades estiguin a les tasques, a fer coses o a perseguir interessos comuns (Gairín, 2006).

Algunes característiques seran:

- Només són factibles en el ciberespai, en la mesura en què els seus membres es comuniquen en un espai creat amb recursos electrònics.
- El seu model d'organització és horitzontal o pla, sense estructures verticals, ja que la informació i el coneixement es construeixen a partir de la reflexió conjunta.

- Comparteixen un espai a construir, ja que són els participants, amb els seus variats i variables interessos, metes i tasques, els que donen sentit a la comunitat.
- Els seus membres comparteixen un objectiu, interès, necessitat o activitat que és la raó fonamental constitutiva de la mateixa comunitat. Assumeixen, a més, un context, un llenguatge i unes convencions i protocols.
- Els seus membres assumeixen una activitat de participació i, fins i tot, comparteixen llaços emocionals i activitats comunes molt intenses.
- Els seus membres posseeixen accés a recursos compartits i a polítiques que regeixen l'accés a aquests recursos.
- Existeix reciprocitat d'informació, suport i servei entre els seus membres.

La tipologia de les comunitats en línia és il·limitada, resultat de la senzillesa per constituir-les i desenvolupar-les. Per altra banda, el territori tampoc reconeix límits: des de les agrupacions espontànies o més o menys dirigides a àmbits oberts, fins les que es poden organitzar en empreses i institucions, en les relacions entre ciutadans i entre aquests i les administracions públiques; també, en entorns professionals o d'oci, o les que persegueixen objectius socials, econòmics, culturals, ideològics o científics, i mantenen una diversitat enorme de criteris respecte a la procedència o les característiques dels seus integrants. En realitat, com assenyala Fernández (2005), estem parlant de la cèl·lula bàsica de producció d'informació i coneixement en la societat del coneixement, per tant, estem apuntant als trets polítics d'aquesta producció quan l'emmarquem en les comunitats en línia.

Els debats actuals sobre els aspectes positius i negatius de la comunicació en línia se centren bàsicament en dos discursos: els discursos tecnòfils, que pressuposen que les tecnologies poden donar solucions als problemes socials existents en la nostra societat, i els discursos tecnofòbics, que consideren que les tecnologies alteren negativament els aspectes positius de la societat. En molts discursos, no obstant això, no es menciona el paper facilitador que juga la tecnologia en la sociabilitat en línia.

Els estudis més recents descriuen que el tipus de relacions socials que es produeixen en la xarxa són equiparables a aquelles que es donen a la vida real. L'ús de les tecnologies es limita a produir el tipus de relacions que ja són presents en la vida *fora de línia*, i no varia la sociabilitat en comparació amb la que pugui emergir en un altre espai.



És veritat que les comunitats en línia funcionen amb un altre tipus de lògica respecte a les comunitats físiques, però també generen sociabilitat, relacions i xarxes de relacions humanes, interpersonals i hiperpersonals, normes de comportament i mecanismes d'organització.

Particularment, poden ser d'interès quan diverses comunitats formatives d'aprenentatge situades en contextos geogràfics i institucionals diferents volen compartir i construir coneixement. Parlem en aquests casos d'una comunitat en línia, que es construeix per realitzar un projecte de col·laboració amb un impacte social, en un ambient d'aprenentatge que sobrepassa l'àmbit d'una institució i que utilitza els models propis d'intervenció de la interacció social, és a dir, models més oberts i holístics. Una comunitat que, en definitiva, ha de superar la dissociació entre els processos d'aprenentatge i la vida real, entre els espais educatius i la comunitat, i on les temàtiques i els continguts concorden amb les necessitats dels usuaris.

El procés de formació de les comunitats en línia s'iniciarà quan s'estableixin les regles de participació en el grup que forma part de la comunitat i les normes referents al procés d'aprenentatge. La comunitat comença per crear un espai web reservat a la informació, és a dir, als missatges que s'intercanvien els membres de la comunitat entre ells, els documents que serviran de base i els enllaços amb d'altres espais web que són rellevants per al tema de discussió del grup.

D'aquesta forma l'espai web, a més de ser un territori virtual de les comunitats en línia, es converteix en un espai d'informació, una aula d'aprenentatge, un espai de comunicació i un espai que vincula la comunitat amb l'exterior.

L'estructura i el funcionament de les comunitats en línia ha de satisfer una sèrie de condicions específiques, com ara:

- Les finalitats han de ser compartides entre els seus membres.
- Els resultats han d'estar focalitzats i orientats.
- Equitat de participació per a tots els seus membres.
- Les normes han de ser mútuament negociades.
- S'ha de facilitar l'aprenentatge col·laboratiu i el treball en equip.
- S'ha de produir la creació activa de coneixements.
- S'ha de produir interacció i retroalimentació.

De totes aquestes condicions, ens sembla significatiu recalcar les vinculades a l'eina necessària i als processos que garanteixen que es faciliti la creació i el desenvolupament del coneixement.

Tan fonamental com la qualitat de l'eina tècnica és l'existència d'una persona que, a més de coordinar l'intercanvi del grup en línia, promogui la creació de coneixement. El rol d'aquest gestor del coneixement se centra fonamentalment a: «motivar i crear un clima agradable, facilitador de la construcció del coneixement; estructurar i proposar el treball; oferir *feedback*; establir els criteris de moderació i assegurar que es compleixin; aprovar els missatges segons els criteris establerts; manejar i reforçar les relacions entre les persones; i proposar conclusions» (Armengol i Rodríguez, 2006). Són activitats de tipus organitzatiu, social i intel·lectual que tenen a veure amb els moments d'actuació, com sintetitza Barberà i d'altres (2001).

### **Algunes qüestions sobre les quals aprendre**

Les comunitats formatives com a conjunt de professionals que participen activament en un procés d'aprenentatge col·lectiu poden analitzar-se en si mateixes, però no poden entendre's sense considerar el context organitzatiu i institucional que les empara i possibilita.

Assumir institucionalment compromisos de professionalització, potenciar estructures per al treball cooperatiu i generar processos de dinamització interna és un repte personal i institucional, però no serà possible sense modificar les actuals condicions, macro i microestructurals, que no sempre es donen i que afecten els professionals.

El present text revisa dimensions i processos institucionals que acompanyen la iniciació i desenvolupament del programa Compartim, pioner en molts aspectes en el camp de l'Administració pública. El que s'ha realitzat és ampli, la qualitat contrastada, com ho evidencia el recent premi al millor bloc corporatiu 2009 dels Premis Blocs Catalunya, i els reptes variats.

El desenvolupament i enfortiment de les comunitats de pràctica com a procediments de treball habitual exigeix encara més. Les recents aportacions sobre comunitats de pràctica (Wenger, 2001; Palloff i Pratt, 2007; Kimble i altres, 2008; Rodríguez Llera, 2008; López i Matesanz, 2009) o sobre l'aprenentatge informal (Anderson i altres, 2003; López Yáñez, 2003, Marcelo, 2003; Prieto i Revilla, 2003; Cross, 2006; CEDEFOP, 2007, 2008; Cuadrado, 2008) poden ser un bon punt de partida.

Els coneixements compartits, l'experiència i la reflexió ens poden ajudar a avançar en temes com els sistemes d'avaluació, la concreció dels factors directes o indirectes d'èxit, els mecanismes de transferència del coneixement, l'impacte en l'organització i la seva implicació en plans estratègics, el desenvolupament de tecnologies amigables, etc., a més de poder establir relacions contextuals amb les quals es puguin identificar els comportaments de les diferents variables en funció del context organitzatiu.

Joaquín Gairín Sallán

Catedràtic de didàctica i organització educativa del Departament de Pedagogia Aplicada  
Universitat Autònoma de Barcelona

# 1. Gestió del coneixement, comunitats de pràctica i treball col·laboratiu

## 1.1 El coneixement com a valor evolutiu

Quan fem referència 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 està en l'eix de l'acció humana. El que avui anomenem *societat del coneixement* es diferencia de les anteriors, no en la rellevància d'aquest coneixement, sinó en la forma en la qual s'utilitza, se sistematitza i es difon. El coneixement, la seva creació, ús i difusió, ha anat de la mà de l'evolució humana des dels seus mateixos orígens. La formació i difusió del coneixement ha permès als éssers humans anar estructurant la nostra comprensió del món i del lloc que hi ocupem. Els principals avenços evolutius, des del llenguatge parlat i escrit, i després els tecnològics, com la impremta, fins a la revolució digital, han possibilitat que les formes d'accés al coneixement s'ampliïn i la seva difusió sigui cada vegada més il·limitada. Aquest darrer factor ha tingut una important eclosió amb l'impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació.

La recerca de coneixement ha estat al centre de la humanització. Informar-se, accedir al coneixement, és intentar sincronitzar la nostra pròpia ment amb la realitat exterior. Dominar l'entorn ha estat un desafiament per a l'acció humana: és molt més fàcil interactuar amb els nostres entorns quan entenem correctament els seus mecanismes, quan sabem com funcionen. En un món dinàmic i incert com l'actual aquesta necessitat s'ha instal·lat exponencialment. L'accés al coneixement ens determina, d'altra banda, quines accions i quins pensaments són possibles. Saber o no saber alguna cosa ens permet decidir quin curs d'acció cal seguir. El llenguatge mateix 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 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 de poder, pel fet de generar un canvi important en la manera d'entendre el món en substituir l'oïda per l'ull com a sentit de recepció lingüística. La invenció de la impremta, a mitjan segle XV, va representar 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 va permetre després la industrialització. El llibre va alliberar de manera progressiva el coneixement cap a més capes de la societat i va permetre compartir visions del món. Això significa que qualsevol desenvolupament tecnològic que alteri de

manera 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. Certament, el món actual es troba en aquesta cruïlla.

Al nostre món 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 pugui ser acumulat, sistematitzat i difós 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. Com mai no havia passat abans en la història de la humanitat, estem vivint una contracció total de temps i espai. I, certament, el coneixement és l'avantatge competitiu de les empreses i organitzacions.

Perquè un agricultor petit o mitjà pugui competir en mercats complexos i dinàmics, no n'hi ha prou que ho faci a través de preus baixos. La seva estratègia de diferenciació s'hauria de basar, en part, en com accedeix al coneixement per prendre decisions adequades. En altres paraules, el fet d'estar informat o no estar-ne li pot permetre ser competitiu o no ser-ne. Tendim a pensar que l'activitat agrícola, que és fins i tot preindustrial, està molt allunyada del coneixement. Tanmateix, i per això usem aquest exemple, com qualsevol activitat humana, és molt intensiva en ús de coneixement. Que els agricultors petits i mitjans puguin accedir i compartir informació sobre preus, tendències de mercat, proveïdors, agroclimatologia, innovacions productives, fitosanitaris, etc., pot constituir la diferència entre assolir o no nivells de productivitat alts. En conseqüència, que aquesta informació i coneixement estiguin disponibles per als petits empresaris agrícoles es transforma en una necessitat a l'hora d'incorporar-se als mercats globals.

D'altra banda, amb l'accés al coneixement, el poder es trasllada també als consumidors. La informació té un preu, i per això mateix, el coneixement es tradueix, al mercat, en poder. Si els consumidors prenen decisions informades sobre els productes que compren, podran decidir si el que estan comprant és ecològic o no ho és, per exemple. En aquest sentit, la revelació de dades que anteriorment estaven ocultes compensa l'injust avantatge que sempre han tingut els venedors sobre els compradors. A través de l'ús de les TIC és factible posar a l'abast dels consumidors aquella informació de què actualment no disposen per a la presa de decisions, trencant amb una de les clàssiques asimetries de mercat. No n'hi ha prou, evidentment, amb les TIC, també cal una consciència més gran dels consumidors i

estàndards compartits i acceptats, així com també institucions que legitimin i validin aquesta informació.

El coneixement és també un component cabdal en els productes manufacturats. Quan comprem frigorífics ja no ho farem per la seva capacitat de conservar els aliments, sinó per la seva capacitat d'informar-nos sobre l'estat dels aliments, sobre el nivell de congelació adequat o sobre les necessitats de compra d'aliments. Els dispositius que comprem tindran una *intel·ligència* que permetrà als usuaris prendre decisions per dur a terme l'acció que desitgin.

Estem, en conseqüència, davant d'un canvi de paradigma de gran rellevància. La generació i ús del coneixement a l'abast de molts a través de les TIC significa un canvi d'eix de poder, que trasllada capacitat d'incidència cap als usuaris/ciutadans. Això no obstant, per potenciar aquesta capacitat caldrà una nova manera de fer i d'interaccionar: la col·laboració. El coneixement és un bé que només creix en la mesura que es comparteix, ja que ningú no té la capacitat de comprendre la complexitat dels problemes actuals, només podem copsar-ne una parcialitat. Per tant, l'evolució reprèn un vell patró que la selecció natural sempre ha premiat: la cooperació.

## 1.2 Les administracions públiques i la gestió del coneixement

Poden ser intel·ligents les administracions públiques? És clar que sí, i no només ho poden ser, sinó que ho han de ser. Ateses les circumstàncies actuals, que la ciutadania és més exigent i els problemes a què s'enfronta més complexos, els governs han de ser cada vegada més intel·ligents. I què significa per a un govern ser intel·ligent? El filòsof José Antonio Marina defineix la intel·ligència creadora com «una qualitat inherent a l'home que sorgeix com a resultat d'alliberar-se de moltes coses, concretament, de la rutina. És esforçar-se per anar més enllà del previsible». En aquest mateix sentit, és la capacitat per trobar solucions creatives davant de nous problemes. La burocràcia pública va néixer per tal d'assegurar el compliment de les coses ja previstes, des d'una perspectiva en la qual es creia que els problemes podien ser definits.

Tanmateix, no és aquesta la situació que afronten actualment els governs. Les necessitats ja no són visibles i la gent té cada vegada més criteri i és més exigent, és a dir, l'entorn s'ha tornat molt més complex i imprevisible, tant en el que cal fer com en el que la ciutadania vol o espera dels seus dirigents. La burocràcia governamental tal com va ser pensada originalment, amb estructures funcionals, jeràrquiques i inflexibles, resulta anacrònica per

complir satisfactòriament les demandes plantejades per uns ciutadans exigents i per un entorn cada vegada més globalitzat. S'ha de pensar, llavors, en un govern més *estratègic*, més *horitzontal* i més *adaptador*, i molt especialment en un govern que utilitzi de manera més eficient la informació i el coneixement per aconseguir els seus objectius públics.

El govern és una trama d'organitzacions molt intensiva en l'ús del coneixement. De vegades, quan s'escolta alguns funcionaris, sembla que oblidin aquesta realitat tan òbvia. Les organitzacions públiques són grans productores i consumidores de coneixement. La utilització intel·ligent d'aquest coneixement és la que permet generar valor públic en les seves actuacions. El valor públic es refereix al valor creat per l'Estat a través dels seus serveis, regulacions i altres accions. El valor públic és tant que el govern actui amb eficiència i eficàcia, com amb legitimitat, és a dir, que produeixi bons serveis i resultats i, sobretot, que ho faci generant *confiança*. Això és el que diferencia un govern d'una empresa.

En les últimes dècades els governs han començat a introduir en les seves activitats les tecnologies de la informació i la comunicació. Les seves aplicacions s'han destinat majoritàriament a augmentar l'eficiència i l'efectivitat de l'administració interna, agilitar el procés de prestar serveis públics als consumidors d'aquests serveis i, específicament, a donar suport a l'activitat empresarial. Tot i que aquestes novetats siguin positives per la seva intenció i els seus efectes inicials, no tenen massa a veure amb la percepció que tenen els governs de si mateixos com a «organitzacions de coneixement» reals o potencials que es preocupen de recollir, crear i utilitzar coneixements per afavorir l'acompliment de les seves funcions.

Malgrat les diferències que hi ha entre el govern i l'activitat empresarial pel que fa als seus objectius, les administracions públiques, de manera semblant a les organitzacions empresarials, haurien de sentir la necessitat de modernitzar les seves estructures internes i accedir a les fonts de coneixements tàcits o explícits que resideixen dins i fora d'aquestes administracions. Encara no està del tot perfeccionat un tipus de govern que canalitzi coneixements cap a les seves activitats, incloent-hi la presa de decisions, la formulació i aplicació de polítiques i la prestació de serveis de forma més eficaç i interdisciplinària, però els desafiaments i les oportunitats, així com els principis subjacents i les directrius bàsiques d'aquesta evolució, ja es poden entreveure avui. Alguns governs ja han començat a prestar més atenció a la manera en què el coneixement difereix, d'una banda, de les iniciatives tradicionals de govern electrònic i, de l'altra, de la informació, i també es fixen en quina és la millor manera de recollir, transmetre i utilitzar coneixements.

Des del punt de vista dels governs, són molts els beneficis que es poden derivar d'utilitzar el coneixement de forma més eficaç i d'instituir la gestió del coneixement. En podem esmentar alguns: l'obtenció de millores en memòria organitzacional, l'aprenentatge continu, la transferència d'experiències, la integració d'informació de l'exterior (particularment dels ciutadans), la planificació, l'adopció de decisions, la qualitat de serveis públics, la potenciació dels funcionaris, l'eficiència, la transparència, la cooperació horitzontal (entre serveis, departaments, ministeris i diferents nivells de l'Estat). Tot això redundaria en la potenciació de l'atractiu de les organitzacions públiques.

Aquesta qüestió, que comporta obligatòriament redefinir l'organització governamental i els serveis públics a partir d'un nou enfocament basat en el coneixement, orienta les autoritats públiques a posar en relleu la necessitat de conèixer quins actius intel·lectuals o intangibles posseeix l'Administració, buscant mecanismes per mesurar-los i per determinar un cert valor del capital intel·lectual públic, i sobretot, a conèixer com es creen i així poder dur a terme una gestió eficaç i eficient dels coneixements del conjunt dels organismes públics.

Les organitzacions públiques de l'era del coneixement agreguen valor a través de l'aprofitament dels seus recursos intangibles –el coneixement. Per això, en el futur, quan fem referència al govern intel·ligent, no ens hauria d'estranyar sentir que per crear valor públic, les administracions apliquen estratègies per incrementar la innovació, la creativitat, l'aprenentatge continu, el treball col·laboratiu i la productivitat.

### **1.3 El coneixement per a l'aprenentatge organitzacional**

El sector públic té, per definició, atès el seu disseny organitzatiu vertical i jerarquitzat, una baixa capacitat per adaptar-se i aprendre. Tanmateix, això no vol dir que no sorgeixin espais en els quals s'estiguin fent innovacions organitzacionals que responguin a les exigències actuals. El model burocràtic d'organització no incentiva el desenvolupament d'aquest tipus de capacitats, sinó que fomenta la paralització organitzacional. Mentre l'entorn canvia, la burocràcia continua en marxa reiterant les mateixes rutines fins a la fossilització de la tasca. Aquest model d'organització va complir una finalitat –la seguretat jurídica– que si bé és important, avui és insuficient per produir serveis de qualitat. Les organitzacions públiques modernes han d'innovar en les seves formes de gestió. Tenint en compte la progressiva obertura i dinamisme del món actual, les tensions, influències o intromissions d'origen extern són poc predictibles i difícilment controlables, per la qual cosa el model de gestió més comú hauria de ser l'adaptació.



Fins i tot l'estil de lideratge del gestor públic hauria de ser diferent. Els membres de l'organització ja no responen mecànicament i amb fe cega al cap superior, sinó que som davant d'un model de xarxa de col·laboracions basades en la discrecionalitat responsable, on el millor exemple, més que una malla de dues dimensions, és una retícula multidimensional de nusos de mides diverses enllaçats per cordes de desigual flexibilitat, longitud i gruix. Ara, cada incentiu o cada escull genera respostes diferents en caràcter o intensitat en cada actor. El govern d'aquesta retícula s'aconsegueix més per inducció, convenciment i lideratge que per força directa.

En essència, les organitzacions que aprenen es diferencien de les que només s'adapten en el fet que aprenen sobre el mode d'adaptació i el canvien quan és necessari. L'aprenentatge és el factor de competitivitat més rellevant per a la innovació. No es tracta només d'aprendre de l'experiència, sinó especialment d'utilitzar l'observació de l'entorn per anar adaptant-s'hi. L'aprenentatge fa qüestionar les formes adquirides de donar resposta als nous desafiaments que l'entorn planteja, a través de respostes innovadores. Davant d'un entorn canviant, dinàmic i de vegades turbulent, l'única estratègia possible és aprendre, és a dir, desenvolupar la capacitat de canviar, mitjançant l'aprenentatge. L'aprenentatge és el que garanteix l'adaptació reeixida. I, per aprendre, cal utilitzar el coneixement, i per aconseguir-ho es requereix, entre altres coses, el treball col·laboratiu.

En la recerca de l'aprenentatge moltes organitzacions saben establir el cicle d'error-correcció, com a cicles de millora contínua, però en realitat quantes organitzacions són capaces de repensar el perquè d'una determinada activitat? De per què es fan les coses d'una determinada manera? No plantejar-se aquests interrogants porta l'aprenentatge a convertir-se en un mer miratge. L'èxit davant de determinades situacions pot arribar a constituir-se en el germen de futurs fracassos si no hi ha un qüestionament constant del com i amb quines eines afrontem els nous reptes. Potser les respostes reeixides d'abans que s'esgrimeixen davant de nous problemes no són avui les adequades, motiu pel qual ens hem de plantejar críticament si estem fent les coses bé. Per això, la gestió del coneixement s'està constituint no en una opció, sinó en una necessitat de les organitzacions públiques. Com crear, emmagatzemar, sistematitzar i difondre el coneixement és una pregunta ineludible en qualsevol organització pública d'avui. Aquesta capacitat d'observació i experimentació és una condició de supervivència per a les organitzacions del futur, ja siguin de l'àmbit privat o públic.

## 1.4 Les noves agrupacions organitzatives: comunitats de pràctica, grups *ad hoc*, xarxes socials

En el món de la gestió pública s'entén cada vegada més que la cooperació és un requeriment necessari per a la creació de valor. Des de l'economista David Ricardo s'ha exaltat l'avantatge competitiu com l'atribut des del qual les nacions i després les organitzacions podien assolir resultats positius en els seus comptes. Això va comportar que les empreses i les organitzacions s'estructuressin en un marc de competitivitat que, de vegades, es va estendre fins a la depredació sistèmica, sense tenir en compte l'ecologia, la desigualtat social i les persones. En l'economia del coneixement i en el 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. Sense cooperació no es pot crear i difondre coneixement. El coneixement es produeix com a conseqüència d'un acte relacional. El procés per mitjà del qual se'n facilita la creació, divulgació i explotació és un procés en què es produeixen interaccions (converses) entre les persones que formen part d'una comunitat de treball. A aquests grups de treball, que persegueixen una finalitat comuna, se'ls ha denominat comunitats de pràctica (CoP).

Segons l'orientació anterior de Davenport i Prusak, 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 a les organitzacions. Ens referim a les comunitats de pràctica que fan servir aquestes dues premisses com a elements definitoris d'aquest procés.

La creació de coneixement requereix un hàbitat que el possibiliti. A 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. Una comunitat de pràctica té com a base les dimensions següents (Etienne Wenger, 1991):

- Compromís mutu: el fet que cada membre de la comunitat comparteixi el seu propi coneixement i rebí el dels altres té més valor que el poder que, en altres cercles més tradicionals, sembla adquirir el que ho sap tot. El coneixement parcial de cada individu és una dada, el que realment importa és el valor que afegeix la interacció entre ells.

- Empresa conjunta: la comunitat de pràctica ha de tenir uns objectius i unes necessitats comunes per cobrir, encara que els membres no siguin homogenis. Cada membre de la comunitat pot comprendre aquest objectiu d'una manera diferent, però tot i així és compartit. Els interessos i les necessitats poden ser diferents i, per tant, negociats, però han de ser una font de coordinació i d'estímul per a la comunitat.
- Repertori compartit: amb el temps i amb l'ajut dels seus gestors, la comunitat de pràctica va adquirint rutines, paraules, eines, maneres de fer, símbols i conceptes que serveixen per mantenir-la cohesionada i en constant dinamisme. Aquestes pràctiques són les xarxes de comunicació que permeten les interaccions entre les diferents parts de la xarxa.

Una comunitat de pràctica pot ser virtual, presencial o mixta. Es distingeix el terme *comunitat virtual* d'altres termes que defineixen espais de comunicació a Internet. Habitualment sentim parlar de pàgines web i de portals. Aquests entorns s'assemblen molt als entorns de comunicació tradicionals (premsa, ràdio, televisió) en un sentit: la comunicació és bàsicament unidireccional. Uns equips preparen la informació que volen traslladar als seus públics i l'emeten a través d'Internet.

A diferència de les pàgines web i dels portals d'Internet, les comunitats de pràctica virtuals procuren, no solament que la informació arribi al públic previst, sinó, i sobretot, que hi hagi participació dels usuaris de l'entorn. Quan hi ha participació de les persones, les distàncies entre elles i el mitjà s'escurcen. Les persones es fan seu l'entorn. I, per damunt de tot, s'estreny la relació entre les persones. Les persones es comuniquen, aprenen, estenen el seu coneixement i fomenten els vincles afectius i socials.

Perquè això succeeixi, l'entorn ha d'agrupar i, sobretot, proposar continguts específics dirigits als públics que vol atreure. I, finalment, ha de procurar que els membres del públic a qui van dirigits aquests continguts generin també continguts. La fidelització d'aquests públics, la vinculació amb l'entorn i la seva participació convertiran l'entorn en una comunitat educativa irrepetible i totalment útil per a les persones per a qui s'ha construït.

En el context d'organització que vol aprendre de manera continuada, les comunitats de pràctica estarien compostes per grups de professionals que transformen el seu saber fer personal en valors col·lectius (coneixement comú del grup), que, amb el temps, poden esdevenir coneixement compartit i senyes d'identitat pròpies de l'Administració (pràctiques corporatives col·lectives).

Les comunitats reunides entorn d'una tasca i un objectiu comú són particularment de pràctica, si considerem que la visió és complementària amb aquella que considera que els professionals aprenen quan apliquen, a partir de la pròpia experiència, el que han après. Aquí, els coneixements associats a la pràctica, independentment d'on i com s'hagin adquirit, són determinants per aprendre. La creació de coneixement es produeix en la pràctica.

Per aquests motius, les comunitats de pràctica són un espai de treball que ajuda a aprendre i progressar l'Administració a partir d'alguns principis de l'aprenentatge social que reproduïm en essència aquí:

- Les persones aprenen en societat, mantenint alhora la identitat. Es constitueixen al voltant de temes que uneixen els seus membres individualment. El coneixement resideix 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 sense substituir la visió tradicional: en qualsevol lloc, en qualsevol moment (dins i fora de l'Administració), en espais habilitats expressament per aprendre, o en altres espais més informals.
- A partir de les experiències de cada col·lectiu, és tractarà d'*aprendre fent*, vinculant l'aprenentatge a la resolució de possibles dificultats que impedeixin assolir els objectius de l'Administració.
- És així que el treball col·laboratiu s'entén com un patró de relació entre diverses persones en una organització en el qual preval la interacció i la compartició per a la consecució d'un propòsit comú.

### **1.5 La cultura organitzativa per a les estratègies de gestió del coneixement**

Segons la guia del CIDEM (2003), perquè un projecte de gestió del coneixement tingui èxit s'ha de reflexionar inicialment sobre la cultura organitzativa i la visió estratègica de l'organització i cal fer-se un parell de preguntes:

- L'organització està preparada per compartir coneixements?

– L'adquisició de nous coneixements, especialment els que li són clau, afavoreix l'organització?

La cultura de l'organització, els valors compartits i les formes de treballar són components clau per entendre si una organització està preparada per compartir coneixements. L'estructura prevalent d'organització, especialment al sector públic, no incentiva compartir, ja que els seus fluxos de coneixement es basen en un patró de relació en el qual uns pensen i els altres executen. De manera que és un gran desafiament per als que volen incorporar una estratègia de gestió del coneixement, generar un canvi en la cultura organitzacional. Per això una estratègia d'aquesta naturalesa ha d'anar acompanyada d'una de gestió del canvi que inclogui iniciatives de comunicació i socialització potents.

Per ser més efectives, les estratègies de gestió de coneixement per crear comunitats de pràctica han d'identificar aquelles que sorgeixen de manera natural i aplicar-hi l'estratègia, ja que en aquestes els nivells de confiança i treball col·laboratiu hi són presents encara que sigui de manera incipient.

Instal·lar una cultura d'aprenentatge i gestió del coneixement no és una tasca fàcil, tot i que reporta a les organitzacions grans beneficis. La cultura té un pes gravitant en aquesta tendència, però també és molt important el disseny organitzacional. Una organització estructurada en processos rígids i jerarquizada difícilment generarà incentiu per compartir.

Tal com reflecteix aquest quadre (CIDEM, 2003), els trets de la nova organització són fonamentals per aprendre i compartir coneixement.

Cultura organitzativa tradicional	Cultura de la «nova organització»
Declaració de missió	Sentit i visió de la missió corporativa
Passió pel poder; jerarquia i fronteres	Tolerància en l'ambigüitat: equips, comunicació, enfocament, etc.
Agendes ocultes	Comunicació directa i transparent
Cadascú al seu lloc	Cadascú en el centre de «la seva xarxa»
Inhibició de talent	Exhibició de talent
Demandar ajuda és una feblesa. Por dels errors	Demandar ajuda és una fortalesa. Assumpció calculada de riscos
Especialistes tècnics incontestables. Èmfasi en l'anàlisi	Especialistes del negoci aprenent els uns dels altres. Èmfasi en l'acció
Interdisciplinarietat	Multidisciplinarietat
«Espai de control»	«Espai de comunicació»
Justificar la comunicació	Justificar la confidencialitat
Informació disponible quan es necessiti	Informació disponible quan es vulgui
El poder prové d'ocultar o retenir informació	El poder prové de compartir informació

Font CIDEM, 2003

L'èxit d'una estratègia de gestió del coneixement depèn de les persones. Tanmateix, per a això s'ha de dissenyar una estratègia de canvi en l'organització que ajudi a instal·lar-la. La nova cultura de compartir es basa en la confiança entre les persones, a través d'espais de comunicació i de creativitat, a aprendre dels errors i, per tant, assumir els riscos de l'equivocació; les persones han de mostrar el seu talent i comunicar-lo als altres, compartir les seves idees i somnis. Finalment, l'abordatge dels problemes és una tasca d'intel·ligència col·lectiva, la qual cosa suposa una mirada multidisciplinària dels problemes.

Les organitzacions són una comunitat de persones que compleixen uns rols amb les seves respectives funcions per a un propòsit comú. Aquestes persones són dipositàries de coneixement, no només tenen un saber expert adquirit en la formació formal, sinó que tenen especialment una experiència professional adquirida en el dia a dia dins de l'organització. Les persones són els veritables amos d'aquest *saber fer* les coses dins de l'organització.

Millorar el treball col·laboratiu té a veure amb la disposició de la gent a compartir coneixement, lliurar-lo a d'altres i a la mateixa organització sense por a perdre. L'adaptació a noves rutines de treball sobrevingudes de la incorporació de tecnologia es refereix a com les persones desaprenen allò antic i aprenen a fer les coses que abans feien d'una manera diferent. Alinear les visions sobre l'estratègia de l'organització s'enfronta a la dificultat de com explicitar els models mentals, de vegades divergents, que els diferents directius tenen

i disposar-los a construir una visió comuna. Els processos d'innovació i canvi afronten com usar alineadament el coneixement de les persones per gestionar eficientment el disseny i la implantació de projectes complexos.

## **1.6 El treball i l'aprenentatge col·laboratiu a l'Administració pública**

L'Administració pública ha de desenvolupar un altre concepte de formació si es vol modernitzar i adaptar-se amb èxit al canvi profund que demana l'era del coneixement.

Encara més, si volem relacionar aquest plantejament amb un marc estratègic més general, cal que hi hagi un trencament perquè tingui lloc la innovació. És a dir, un salt qualitatiu en la gestió i provisió dels serveis de l'Administració, gràcies al suport de la tecnologia, on el coneixement col·lectiu públic sigui l'element diferenciador. Cal ser valent i promoure i impulsar comunitats de pràctica que fomentin el caràcter emprenedor del funcionariat i generin coneixement per innovar.

En el sistema econòmic actual, el coneixement col·lectiu és el que converteix els serveis que gestionem i prestem en competitiu i innovadors. El valor que abans se cenyia en la possessió dels mitjans físics de producció es desplaça ara cap al coneixement i l'experiència col·lectiva. Aquest canvi de model es caracteritza perquè els serveis s'innoven de baix cap a dalt. D'aquesta manera, les comunitats i les persones, creant intel·ligència col·lectiva, esdevenim elements centrals del procés d'innovació.

En aquest context, esdevé necessari impulsar estratègies que promoguin les persones com a actiu per innovar serveis i facilitar el canvi en les organitzacions públiques. I, en aquesta missió, hi poden ajudar disciplines com la gestió del coneixement, amb les seves pautes metodològiques, i les eines vinculades a la noció web 2.0, perquè fan extremament simple interactuar, posar en circulació informació i capbussar-se en aquesta nova sociabilitat, mitjançant espais web socials i plataformes de treball col·laboratiu, principalment.

És per tot això que l'organització, a través de comunitats de pràctica, possibilita compartir experiències, intercanviar idees i aportar resultats des de la perspectiva de la institució pública i de les persones que en formen part.

En aquest procés de comunitats de treball col·laboratiu, el cicle de producció del coneixement es basa en un model d'aprenentatge pel qual s'aprèn de l'experiència dels altres amb qui s'interacciona. Aquest procés d'aprenentatge aplega informacions i experiències amb les

quals s'interpreten els coneixements preexistents i, al seu torn, se'n construeixen de nous.

El debat i la interacció afavoreixen un dels motius fonamentals de l'efectivitat d'aquesta forma d'aprenentatge: l'estructura compartida acaba generant *conflictos cognitivus* que, viscuts com a reptes positius, afavoreixen el coneixement.

I no només aprenem de les bones pràctiques; els errors i les males pràctiques, a vegades, poden esdevenir oportunitats per al canvi, fins i tot, més allisonadores que les primeres.

## 1.7 Del repertori de coneixement al flux de coneixement

Al món actual hi ha moltes organitzacions l'activitat principal de les quals es basa en la informació i el coneixement. El *saber fer* està en les persones. Els intangibles són el paradigma de la societat actual. I moltes organitzacions basen la seva gestió, quan no els seus productes, en aquests intangibles. I el que no podem gestionar amb les mans, ho hauríem de gestionar amb el cap, el coneixement i la intermediació tecnològica. Les TIC juguen en aquest procés un paper de suport. Són una eina de la gestió del coneixement, no en són la finalitat.

El coneixement està en els actes de les persones, per tant, els pertany. En primer lloc, en els actes d'aprenentatge, és a dir, el que els empleats necessiten saber o aprendre per ser efectius en la seva feina. En segon lloc, en els actes d'ensenyament, en com els empleats contribueixen a la propagació del coneixement en l'organització. Això és gairebé l'únic que l'organització pot retenir. I en tercer lloc, en els actes de pensar, en el que fa cada persona sola o en grup per a la creació de coneixement i millora del que hi ha. Això últim és el que possibilita la innovació.

Què podem fer, aleshores, per arribar a aquest coneixement? Com podem explicitar-lo i difondre'l en l'organització? És el subjecte el que té la potestat d'ensenyar-lo i aplicar-lo convenientment. En aquest cas, per obtenir el seu coneixement caldrà realitzar una gestió mediatitzada sobre l'individu i de les circumstàncies de l'individu (de la seva motivació, predisposició, etc.). D'això, en dependrà que tot el seu potencial intel·lectual, tot el seu coneixement, es posi al servei de l'organització.

Les organitzacions haurien de ser conscients d'on resideixen els coneixements crítics per a l'èxit del seu negoci. Per tant, la gestió del coneixement en l'organització hauria d'incidir principalment en l'àmbit d'actes de coneixement relacionats amb aprendre, ensenyar i



pensar. Per a això, s'hauria de generar un entorn de qualitat que incentivi compartir coneixement i que possibiliti alinear la persona amb l'estratègia de l'organització i que ella pugui, així, desplegar el seu compromís i el seu potencial intel·lectual.

## **1.8 Creant intel·ligència col·lectiva: els treballadors del coneixement**

Sempre que es parla de la incorporació de la gestió del coneixement a l'organització, es pensa més en el que les persones han de fer per adaptar-se a les exigències d'una nova organització basada en el coneixement, que en el que l'organització ha de fer per potenciar un tipus de treballador amb atributs diferents. Aquest nou treballador –més aviat col·laborador– és el que molts anomenen *professionals del coneixement o knowledge workers*, la feina dels quals exigeix la contínua adquisició, creació, adaptació i transferència de coneixement. La capacitat que l'organització tingui per mobilitzar aquest intangible és el que la farà més o menys competitiva avui i en el futur.

La visió sobre com el coneixement incideix en l'organització té tres perspectives diferents: la primera, és una visió del coneixement relacionada amb les tecnologies de la informació, que se centra en com l'organització incorpora tecnologies per fer més eficients els seus processos; la segona, és una visió relacionada amb l'estratègia i té a veure amb com aprofitar i reutilitzar el que ja se sap fer, i l'última és una visió relacionada amb la innovació, és a dir, en com es crea nou coneixement. Les que són diferents de veritat són les dues últimes, més centrades en les persones. Perquè el coneixement sigui una entrada per a l'estratègia i la innovació, cal que els col·laboradors aportin el valor del seu coneixement a l'organització, transformant-lo en capital organitzacional. Això vol dir que l'organització hauria de disposar d'un sistema d'incentius perquè el coneixement de les persones flueixi, s'expliciti, es difongui, s'exploti en l'organització i doni lloc també a la creació de nou coneixement generant innovació competitiva.

Tanmateix, no són gaires les organitzacions que se'n preocupen. Àngel Arbonies, expert en innovació i gestió del coneixement, assenyala que el coneixement és contextual i que perquè flueixi i s'exploti cal un context que el motivi. Des d'aquesta perspectiva, la preocupació de les organitzacions perquè els seus col·laboradors aprenguin i s'adaptin als canvis és només una part del binomi. És important, sens dubte, però insuficient. Perquè tot això succeeixi és necessari que l'organització generi l'entorn adequat per a la creació i ús del coneixement. Itziar Ortega, especialista en projectes de gestió del coneixement, comentava en un article que les organitzacions tenen la tendència a ocupar-se més de

generar un bon entorn lúdic als seus col·laboradors, aquell que generalment es valora en els rànquings de *Best place to work*. Aquests entorns disposen principalment d'àrees de venda automàtica, gimnasos, espais de relaxació, teler treball, conciliació de la vida professional i familiar, etc. Però aquesta qüestió, que està molt bé, no és suficient per als treballadors del coneixement. Xavier Marcet, especialista en gestió i planificació estratègica, comunicació i TIC, en un excel·lent post en el seu bloc es referia precisament al fet que els innovadors (treballadors del coneixement per excel·lència) mostren un alt grau de mobilitat, «venent» el seu talent a aquells projectes que ells consideren innovadors. Això és, a aquells projectes que estimulen la seva creativitat i el seu desenvolupament professional i personal.

En el seu article, Itziar Ortega plantejava, utilitzant la distinció de Davenport (1997), que els quatre elements bàsics de la gestió del coneixement són: l'entorn físic, l'entorn humà, l'entorn organitzatiu i l'entorn tecnològic. Per als treballadors del coneixement tots aquests entorns haurien de ser crucials per a la generació i explotació del coneixement, en la mesura que promouen el talent i una actitud tendent a compartir.

Què haurien d'esperar, en conseqüència, els treballadors del coneixement en relació amb el que cada un d'aquests quatre entorns els pot aportar per millorar la seva implicació amb l'organització i els seus nivells de productivitat?

- *De l'entorn organitzatiu* haurien d'esperar que els doni una possibilitat creixent d'aprenentatge i desenvolupament personal. En el mateix sentit que assenyala Peter Senge, expert en aprenentatge organitzacional, quan emfatitza que l'empresa ha de ser una comunitat humana de treball. També esperen que els processos de treball estiguin ben definits i siguin flexibles. Si se'ls demana capacitat d'adaptació, aquest atribut també ha de tenir-lo l'organització. L'organització, d'altra banda, hauria d'explicitar el seu reconeixement als seus col·laboradors.
- *De l'entorn humà* s'hauria d'esperar que els possibiliti interactuar amb col·legues dels quals puguin aprendre, per a la qual cosa s'han de garantir espais d'intercanvi i de treball col·laboratiu. Interactuar amb col·legues amb qui es treballa de gust i es mantenen relacions duradores és un procés que permet sostenir les bases de la col·laboració i des d'aquesta col·laboració promoure la compartició del coneixement.
- *De l'entorn tecnològic* els col·laboradors del coneixement esperen accedir a tecnologia d'última generació a partir de la qual fer créixer allò que Genís Roca, especialista en estratègia i Internet, denomina el *jo digital*, i des de la qual realitzar el treball remotament. I, sens dubte, això també permet fer fluir i explotar el coneixement, accedint ràpidament

a tota la informació i coneixements disponibles de l'organització.

– *De l'entorn físic* s'hauria d'esperar que sigui un que garanteixi una varietat d'espais per a funcions diverses, que a més siguin flexibles i adaptables, saludables, ecològicament sostenibles i confortables.

La diferència, per tant, entre una organització basada en el coneixement d'una altra que no ho està rau, principalment, en com aquesta organització tracta els seus col·laboradors, com n'estimula la creativitat, la col·laboració i la innovació contínua. En la mesura que l'empresa garanteix els quatre entorns, donant especial èmfasi a l'organitzatiu i a l'humà, hi haurà una motivació més gran dels seus col·laboradors a generar la intel·ligència col·lectiva que l'organització del coneixement requereix per fer-se un lloc en un món canviant i exigent.

### **1.9 De gestionar continguts a gestionar contextos**

L'evolució de la gestió del coneixement ha vingut acompanyada de nous enfocaments, metodologies i eines. La primera generació es va centrar en la idea de gestionar la informació i va ser anomenada *gestió de continguts*. Es valoraven el coneixement i la informació com a factors de productivitat. Com més sé el que faig més productiu seré, aquest era el pensament que s'instal·lava en la gestió del coneixement. Tanmateix, com hem anat veient, aquest abast és limitat, ja que se centra exclusivament en allò que és emmagatzemable o digitalitzable. Aquesta primerenca generació es va focalitzar a treballar dissenys de sistemes intel·ligents per a les organitzacions en les quals es registressin dades, informació, procediments i manuals. Aquest enfocament no es va alinear amb l'estratègia de negoci, sinó que es va aplicar de manera local, allà on hi hagués activitats que el requerissin.

La segona generació es va ocupar del flux del coneixement dins de l'organització i emfatitzava el paper de les persones en aquest procés. En aquest enfocament interessaven els espais i processos que permeten que les persones intercanviïn informació i coneixement. De manera que la gestió de col·laboracions es transforma en la clau i demanda el disseny d'un sistema de processos formals, eines, tecnologies, interfases i organització. Les persones passen a ocupar un rol més important que no pas el fet que la informació sigui emmagatzemable.

El pas a la tercera generació de la gestió del coneixement és una conseqüència de la gestió de comunitats de pràctica, que és quan es dóna importància en l'organització a les

interaccions i al seu disseny. Les CoP inclouen la gestió de continguts i col·laboracions, ja que és on es produeixen aquests processos. Les CoP s'alineen, a més, amb l'estratègia de l'organització. Les CoP es transformen en les cèl·lules de l'organització i arriben a autoorganitzar-se en la mesura que constitueixen comunitats naturals de persones al voltant d'una pràctica, fins i tot poden arribar a constituir-se en un mecanisme d'adaptació de l'organització, com succeeix, per exemple, amb el programa Compartim.

### **1.10 Les rutines creatives com a propietat emergent**

Qualsevol organització té tres tipus de rutines. Primer, les operacionals, que es refereixen als procediments instituïts per realitzar les activitats que una organització necessita per lliurar els seus serveis. Les organitzacions públiques es basen, encara que no exclusivament, en aquestes rutines. Segon, les rutines de millora, que són les activitats establertes per millorar les rutines operacionals. Amb la introducció de la qualitat, aquest tipus de rutines s'ha anat instal·lant cada vegada més en les organitzacions, fins i tot al sector públic. Finalment, les rutines creatives, que es refereixen a aquelles rutines en les quals es creen noves rutines sorgides a causa de situacions noves o problemes de naturalesa adaptativa, aquells que no són fàcilment comprensibles ni tenen solucions conegudes. Les rutines creatives com a espai organitzacional tenen com a objectiu redefinir problemes d'aquesta naturalesa. El millor hàbitat per instal·lar les rutines creatives és en les comunitats de pràctica, ja que s'hi generen intercanvis i s'hi crea nou coneixement.

En conseqüència, les rutines creatives són una propietat emergent en una organització que es concep per adaptar-se al seu entorn dinàmic i canviant. Les organitzacions que fomenten les rutines creatives són aquelles avançades en els seus models de gestió i que estan atentes als canvis que tenen lloc en el seu entorn. Des de les rutines creatives, aquestes organitzacions, podran capturar, interpretar informació i crear nou coneixement per generar innovació. Les CoP han d'establir vigilància sobre l'entorn, donar resposta, aprendre a innovar i explotar la innovació, ja que les organitzacions d'avui es juguen la seva supervivència en la capacitat adaptativa. Les rutines creatives poden ajudar en gran manera a aconseguir aquests objectius.



## 2. Comunitats de pràctica i innovació

### 2.1 Per què la innovació al sector públic?

«La solució no trivial per continuar viu, quan la incertesa apreta, combina dues estratègies: millorar l'anticipació i millorar l'acció». Amb aquesta reflexió, Jorge Wagensberg, físic, divulgador científic i exdirector de CosmoCaixa de Barcelona, es refereix a com els éssers vius utilitzem la innovació per adaptar-nos als canvis que tenen lloc en l'entorn. L'entorn que afrontem avui les empreses, els governs, les regions i els països, atès el seu alt dinamisme, genera grans dosis de complexitat i incertesa, que només poden trampejar-se amb l'anticipació i l'adaptació als canvis. Ja està ben demostrat, encara que poc practicat, que el veritable camí per aconseguir la sostenibilitat en les organitzacions és impulsar els individus, les institucions i les empreses a aprendre i a innovar. Pot innovar el sector públic? Per a molts, aquesta qualitat és poc practicable en la gestió dels assumptes públics. La inèrcia de la cultura tradicionalista i procedimentalista i la rigidesa de les estructures públiques fan poc factible la innovació. Sense negar que certament el sector públic es caracteritza per això, no vol dir que la innovació en sigui aliena absolutament. Com veurem de seguida, els governs han d'innovar, tanmateix, atesa la seva peculiaritat, que els distingeix d'una empresa, ho han de fer protegint que aquest procés garanteixi el compliment de la seva finalitat pública.

La innovació és una condició bàsica per transformar el coneixement en riquesa. No obstant això, sabem ben poc de com es produeix aquest procés. Quina és la màgia que el dispara? Quins són els seus elements impulsors o els obstacles? En quines condicions creix? Més aviat existeix una sensació epidèmica sobre la rellevància i la necessitat d'innovar per generar riquesa, productivitat i qualitat, en el cas del sector públic, dels seus serveis: per fer coses noves i millors. Però amb això no n'hi ha prou per desencadenar processos innovadors. Els països que ho han fet (com Irlanda, Suècia, Finlàndia, Singapur, Corea, Nova Zelanda o Islàndia, amb èxit diferent) han baixat la innovació des de les altures de les grans formulacions polítiques a la quotidianitat, és a dir, a la vida diària de les empreses i les organitzacions.

El sector públic, segons la Comissió Europea, té un fort impacte en la generació de productivitat i creixement, ja que és el que proveeix l'entorn administratiu i regulador, la capacitat de generació i difusió de coneixement i innovació, i la disponibilitat i l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació. Les administracions públiques tenen una doble relació amb la innovació, d'una banda, generen el context perquè es produeixi innovació en

l'àmbit de la societat i, de l'altra, han de ser objecte de la mateixa innovació en introduir-la en la manera com presten els seus serveis i en el disseny de com fer-ho.

Aquesta doble relació es canalitza a través de la contribució a la productivitat global del sistema, que s'identifica amb les múltiples vies d'interacció entre l'Administració pública i l'àmbit privat. Els àmbits en els quals el sector públic pot innovar són la correcta definició del marc regulador, l'eliminació de les traves administratives innecessàries i, molt especialment per a nosaltres, en la gestió pública i l'organització interna de l'Administració, és a dir, en aquelles àrees que contribueixen a millorar la forma en la qual l'Administració du a terme la seva pròpia activitat.

La millora dels processos d'actuació interna de l'Administració pot aconseguir estalvis econòmics i considerables millores d'eficiència i qualitat al sector. D'altra banda, les noves possibilitats que ofereix la incorporació de les tecnologies per millorar els processos de producció i gestió de l'Administració pública poden portar a un canvi profund en la manera com desenvolupa cadascuna de les funcions clàssiques i, molt particularment, la forma de relacionar-se amb els ciutadans. Només mitjançant aquesta obertura als canvis, introduint innovació, l'Administració pública es podrà convertir en un millor soci estratègic per a les empreses i per als ciutadans. En un entorn en moviment, en què el canvi és una constant, els valors de l'anticipació i la flexibilitat apareixen com a eixos substantius per garantir l'èxit dels projectes, apostant per la innovació. A més, exigeix a les empreses l'adaptació permanent i la necessitat d'aliances públic/privat per afrontar els grans desafiaments globals. La necessitat d'innovar al sector públic, per tant, està determinada per l'entorn i pels requeriments dels actors estratègics: empreses i ciutadans.

Els àmbits d'innovació interna de les administracions públiques són molts i diversos. En plantejem aquí alguns en els quals la transformació de processos és més necessària i directa. Potser l'exemple més clar de transformació es troba en aquelles innovacions que estan permetent reemplaçar processos administratius tradicionals per nous mecanismes que aprofiten la connexió electrònica en línia amb disponibilitat les 24 hores del dia, els 365 dies de l'any. Aquí es troben els serveis públics bàsics que la major part dels països de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) estan incorporant en la relació entre l'Administració, els ciutadans i les empreses per al pagament d'impostos, la gestió de la seguretat social, el compliment de deures administratius d'empadronament o canvi de residència, la tramitació d'expedients per a concursos i subhastes, etc.

Com ja s'ha apuntat, la innovació no solament ve motivada per la incorporació de béns tecnològics, sinó també per canvis organitzatius capaços de reduir ineficiències i crear incentius per a un comportament més eficient dels agents. Aquesta reflexió que s'aplica al correcte disseny de l'entorn legislatiu d'un país és igualment vàlida quan s'analitzen les normes que regulen el funcionament intern de l'Administració pública. Un dels aspectes més analitzats en la literatura sobre modernització de l'Administració pública té a veure amb el sistema de recursos humans i la seva regulació. En relació amb aquest punt, hi hauria les possibles millores en el servei públic derivades d'un disseny més racional del procés d'accés i permanència a la funció pública, així com dels mecanismes de formació, retribució i carrera professional (OCDE, 2004).

En aquesta mateixa línia, hi ha un ampli camp d'innovació orientat cap al desenvolupament dins de l'Administració pública de la formació a través d'Internet (*e-learning*), el teletreball o el treball en mobilitat (*e-working*), com a vies per aportar millores en la productivitat i en la conciliació de la vida laboral i personal dels empleats públics. És igualment important per al correcte funcionament de l'Administració la manera com es regulin les relacions contractuals entre el sector públic i privat en l'àmbit de l'aprovisionament i contractació externa. Aquí, es podria parlar de vies d'innovació al·ludint a totes les actuacions que poguessin incrementar l'obertura, competència i transparència en els processos de contractació i provisió pública, sense posar en perill els principis d'estabilitat, transparència i igualtat d'oportunitats que han de regir l'actuació pública.

Una altra línia d'innovació, com ja s'ha comentat, són els nous dissenys organitzacionals. Les comunitats de pràctica formen part d'aquest àmbit. Les CoP trenquen l'estructura tradicional d'organització del treball en la mesura que es basen en components diferents: 1) patró de relació horitzontal; 2) no tenen estructura predeterminada; 3) són *ad hoc*, evolucionen amb la solució dels problemes per a les quals es van crear; 4) estan orientades a les rutines creatives, més que a les operacionals o de millora. És a dir, són creadores de nou coneixement per a l'organització.

El sector públic, en definitiva, és un constructe humà, i amb això susceptible al canvi, a la transformació. Com que l'entorn al qual ha de servir està en permanent canvi, les administracions han de buscar, dins de les restriccions pròpies de la seva naturalesa, la forma de generar innovació organitzacional per complir millor els seus propis objectius estratègics.



**Beneficis de la innovació.** Segons l'European Public Administration Network (EPAN), hi ha set vies d'aportació positiva entre l'Administració electrònica i l'activitat pública:

1. Millora la qualitat de la informació oferta per l'Administració. Com a conseqüència de l'ús de les TIC, les administracions estan reduint tant els errors com els costos de gestió, alhora que incrementen la qualitat de la informació.
2. Reducció dels temps dels processos. L'ús de les TIC està reduint el temps de procés de la major part dels tràmits i serveis públics. Gràcies a la digitalització de la informació pública, s'està millorant la capacitat d'intercanviar informació entre departaments i nivells d'Administració, alhora que es facilita la presa de decisions basades en indicadors reals i actualitzats. Com a conseqüència, s'alliberen recursos materials i humans que són emprats en activitats més productives.
3. Reducció de les càrregues administratives. En connexió amb els dos efectes anteriors, les TIC poden contribuir considerablement a reduir les barreres administratives que actualment recauen sobre les llars i les empreses.
4. Reducció de costos. Encara que com en qualsevol innovació tecnològica la introducció de les TIC representi esforços importants d'inversió i adaptació de les organitzacions, és raonable esperar que la seva utilització comporti una reducció dels costos.
5. Millora de la qualitat dels serveis, a través de l'increment de la flexibilitat (servei multicanal, 24 hores al dia, 7 dies a la setmana), la transparència (més i millor informació en línia sobre el servei i les condicions d'ús) i la rapidesa (gràcies a l'automatització de procediments estàndard).
6. Millora de l'eficiència dins i fora dels departaments que introdueixen les TIC, ja que mitjançant la reducció dels temps i costos, permeten la possibilitat de reassignar tasques, aprofitant els recursos materials i humans alliberats per a la realització d'activitats més productives i vinculades amb una atenció personalitzada i de major qualitat.
7. Increment de la satisfacció dels ciutadans. Unida a la idea anterior, els ciutadans veuran com s'incrementa el valor dels seus impostos, en ampliar-se el menú i la qualitat dels serveis que ofereix l'Administració.

## **2.2 Cuinant la innovació: coneixement per innovar**

El principal component de la innovació és el coneixement. Sense coneixement difícilment es produeix innovació. Les administracions públiques són organitzacions molt intenses en ús del coneixement. Innovar constitueix la tasca per mitjà de la qual el coneixement adquireix frescor i utilitat per generar noves accions que al seu torn produiran riquesa mitjançant el valor que d'altres li atribueixen. Imaginem els governs utilitzant adequadament el seu coneixement, això és, connectant organismes i informació per fer polítiques públiques amb més impacte sobre la realitat que es pretén millorar. De vegades ens trobem amb programes públics duplicats, o amb descoordinacions entre serveis, o informació generada per una entitat i no utilitzada per cap altra.

Amb tot, el procés d'innovar no es basa només en les bones idees. Hi ha bones idees que només són això. El valor que d'altres li atribueixen és cabdal. En el cas de les administracions és el valor públic que generen les seves actuacions, com també la utilitat que donem a aquestes idees. Però el coneixement no és només informació; no és un conjunt de dades emmagatzemades i difoses, alguna cosa que es pugui tocar i distribuir. Si fos només això, la seva gestió amb la tecnologia adequada seria una cosa manejable. Contràriament, el coneixement és un bé que no es pot agafar, que és difícil de gestionar.

El coneixement està instal·lat entre les persones i els processos de les seves activitats en les organitzacions. Ni tan sols els seus titulars no saben el que saben. Fins i tot és difícilment explicitable, almenys en la seva totalitat. El coneixement forma part del context en el qual s'usa. Per això és rellevant generar contextos que possibilitin la creació i difusió del coneixement. Al cap i a la fi, el coneixement és saber com realitzar determinades funcions i tasques en una organització. Si és clau per a la innovació, gestionar-lo es converteix en una eina necessària per produir innovació. La pregunta que ens hem de fer és: quantes empreses i organitzacions públiques tenen estratègies de gestió del coneixement dissenyades per alinear allò que els seus col·laboradors saben amb els objectius estratègics del negoci? La resposta és: molt poques. Amb més raó, els governs haurien d'intensificar una estratègia de gestió del coneixement per a la innovació de les seves polítiques i serveis.

No hi ha ningú que domini millor una activitat en una organització que els seus propis integrants. Qualsevol millora dels serveis i resultats implica de manera ineludible millorar el que els seus col·laboradors fan, és a dir, tancar l'esclatxa entre el que haurien de fer i com ho fan. Aquest procés té a veure amb l'aprenentatge i amb la gestió del coneixement.

### **2.3 El context de la innovació**

Un altre component per a la innovació és el context en el qual es produeix. La innovació no és un fruit de l'espontaneïtat o de la il·luminació, encara que, certament, la genialitat pot ser un dels seus ingredients. Potser un dels danys més grans que s'ha fet a la innovació és considerar-la atribut excepcional del qual només alguns escollits en són dipositaris. No hi ha dubte que hi ha una dosi d'això. Però perquè la innovació sigui un capital ha de ser una activitat de trànsit normal i subjecta a assaig i error. Hi ha força d'equivocació en la innovació, molt temps emprat i molta frustració. Tot procés creatiu està subjecte a això. És conseqüència d'una feina sistemàtica. Perquè hi hagi innovació hi ha d'haver un context que la propiciï. Aquesta forma d'afrontar l'activitat laboral està renyida amb els processos

tradicionals de l'Administració pública. Innovar significa canviar la forma de pensar i fer les coses. Les estructures i patrons de relació públics prevalents són inhibidors de la innovació. Caldria fer una forta aposta per incorporar visions que permetin atrevir-se a fer les coses de manera diferent a com s'estan fent.

L'entorn ha d'acollir dues dimensions consubstancials a l'acció: conèixer i relacionar-se. El context per a la innovació ha de fomentar la creació, la difusió i la transmissió de coneixement. Les comunitats de pràctica que esmentàvem són un espai que permet –i fomenta– que això ocorri, així com també són l'oportunitat de relacionar-se. Un entorn que fomenti els intercanvis permet la creació de coneixement i aprenentatge. Les comunitats de pràctica en les organitzacions són el marc idoni per acollir *rutines creatives* en les quals aflori el coneixement i el posi a disposició de noves idees útils i valorades. En els últims anys hem vist l'aparició, tèbia encara, d'algunes iniciatives de comunitats de pràctica al sector públic. El programa Compartim és un exemple d'això. La inèrcia de les estructures prevalents és un factor que no ajuda a generar els canvis necessaris. Tanmateix, l'efecte *imitació* podria ser un fort catalitzador perquè aquestes pràctiques innovadores es vagin instal·lant gradualment en les administracions públiques.

## **2.4 La innovació és més que idees**

La innovació és explotar idees que tenen èxit al mercat i la societat. Són aquelles a les quals els clients/usuaris/ciudadans atribueixen valor. Aquest valor ve definit, a més, no només per les característiques funcionals del producte o servei, sinó per la percepció subjectiva que el client/ciudadà en té. Els clients/ciudadans cada vegada s'interessen més pels intangibles que ofereixen els nous productes o serveis. Tenir només idees no garanteix innovar, només ens diu que som creatius. Per a les administracions públiques s'ha de generar valor públic, que ha de ser sancionat pels mateixos ciudadans a través de serveis de qualitat, polítiques públiques amb impacte, generant estalvis, instal·lant processos eficients, etc.

La innovació no només són idees, s'ha d'identificar el valor que aporten als ciudadans. Per innovar s'ha de conèixer què pensen els ciudadans i quines són les seves necessitats. Les organitzacions públiques haurien de motivar la discussió sobre què és el valor. Això enriqueix molt la relació amb els ciudadans. Una altra forma de conèixer el valor que perceben els ciudadans és creant observatoris que analitzin les seves necessitats i escorcollin el mercat: on hi ha innovació, els competidors, els aliats, etc.

## 2.5 El sistema continu de la innovació

La innovació no és una activitat discreta, sinó un procés continu i sistemàtic. No es pot innovar un dia i després deixar-ho de banda. Ha de ser una activitat constant. A més, ha de ser sistemàtica. És a dir, ha d'obeir a una estratègia o a una carta de navegació flexible, que s'adapti als constants canvis que es produeixen en l'entorn. La innovació suposa molta feina, no només inspiració. Això comporta que les organitzacions públiques estiguin atentes als canvis que es produeixen en l'entorn, en les necessitats dels ciutadans i en el que ocorre en la mateixa Administració. De fet, és clau estar dotat d'una agència d'avaluació de la qualitat de la gestió i les polítiques públiques per centrar l'ús adequat del coneixement i vigilants per a la innovació. És important rebre una retroalimentació sobre la qualitat del que estem fent, com estem gestionant els nostres serveis, d'una banda, i, d'una altra, dels canvis que tenen lloc en les necessitats dels ciutadans o la forma com aquests volen rebre els serveis de l'Administració. Això pot permetre a les administracions, protegint els aspectes normatius i legals, establir quins canvis han d'introduir-se per prestar serveis de qualitat. Exigeix un sistema d'anticipació, d'estar mirant permanentment el que fem i el que ocorre amb els usuaris/ciutadans.

## 2.6 Innovació oberta: superant la inèrcia

El coneixement no es produeix en un sol lloc, ni en un departament de l'organització que s'encarrega de la innovació. Les idees floreixen en les converses, en les interaccions de persones de l'organització, i més encara, entre aquelles que provenen de departaments diferents. La pluralitat de mirades sobre problemes comuns és una condició per trobar idees innovadores. Tot això en el supòsit que l'organització possibilita que el coneixement flueixi a través seu, per la qual cosa ha de generar l'ecosistema que ho permeti. Per això hem parlat que l'organització ha d'estar disposada per a la innovació: a) generar incentius per a la col·laboració, que permeti compartir informació i coneixement; b) fomentar les comunitats de pràctica; c) estimular els contactes entre diferents serveis que atenen públics similars; d) incorporar en alguns programes experts i tècnics que aportin coneixement; e) dissenyar sistemes de vigilància estratègica que facin seguiment dels serveis, programes i polítiques, dels seus impactes i, molt especialment, dels canvis en les necessitats dels ciutadans.

La innovació pot produir-se en qualsevol lloc, fins i tot en una conversa de cafè. La innovació no brolla en moltes organitzacions, més que per falta de voluntat, per la inèrcia organitzacional. I és que la gran majoria de les organitzacions no estan pensades per innovar. El sector públic és un bon exemple d'això. S'ha d'instal·lar, com direm més

endavant, una cultura de la innovació entre els col·laboradors de l'organització. Això vol dir que sense deixar de fer el que habitualment fem, hem d'instal·lar activitats creatives de forma contínua, no de manera reactiva i esporàdica.

## **2.7 La gent creativa és innovadora**

La innovació requereix de creativitat. En les organitzacions públiques s'hauria de confiar més en la capacitat creativa dels seus empleats, tenint en compte, òbviament, les restriccions que imposa el funcionament normatiu del sector públic. Un entorn complex no pot ser abordat des de solucions simples. I fora d'això, les respostes reeixides d'ahir, poden no ser-ho avui. Amb tot, no n'hi ha prou amb aquesta voluntat de voler confiar en la gent. A més, s'han de crear les condicions que produeixen la creativitat. Moltes organitzacions innovadores generen espais per compartir idees, comunitats de pràctica, etc. El lleure, es diu de vegades, és un moment de creació. Es podrien crear en l'ecosistema públic espais per a això? Pensem que no solament és possible, sinó que és necessari.

Un dels primers obstacles que s'han de vèncer per ser una organització creativa és la resistència al canvi. La cultura burocràtica és una barrera important a la creativitat en la mesura que es basa en el compliment del procés predeterminat i no en l'aparició d'idees. La cultura burocràtica ha instal·lat en l'Administració un tipus de treballador més preocupat per complir amb el que hi ha definit que en la millora del que fa a través d'idees innovadores. Un altre obstacle és la mentalitat de curt termini que pressiona perquè les coses es facin com sempre es fan. Això fossilitza els sistemes de respostes i deixa l'organització fent el mateix mentre l'entorn canvia. L'èmfasi en el control també és un altre obstacle important a la creativitat, ja que es basa en la inclinació cap al que s'ha de fer més que en el com es podrien fer les coses. D'altra banda, el zel pel compliment dels processos inhibeix l'espai creatiu perquè les persones examinin el que fan i suggereixin noves formes de fer-ho. La pressió per fer més amb menys també inhibeix la creativitat, ja que exigeix als col·laboradors a utilitzar sempre les mateixes eines sense que se'n faci un qüestionament. Finalment, sotmetre les idees a llargs processos analítics acaben per asfixiar-les. Les idees requereixen espai, que és com el seu oxigen, per instal·lar-se. Una vegada brolla una idea, cal deixar-la fluir i experimentar amb ella per generar innovació. Analitzar-les racionalment de forma excessiva acaba matant-les abans de provar-les en la realitat.

La creativitat necessita ser estimulada en l'organització. Això comporta, primer, crear un sistema d'incentius per als col·laboradors que són creatius. La creativitat s'ha d'alimentar.

També és important, en segon lloc, crear molts canals de comunicació entre els col·laboradors. Especialment, atesa la transversabilitat del coneixement al sector públic, entre àrees i organismes que treballen amb públics similars. Al sector públic es parla d'interoperabilitat com la nova frontera de l'e-govern, és a dir, d'estandarditzar els llenguatges informàtics per permetre la comunicació de dades i informació entre serveis públics, la qual cosa genera grans guanys per als ciutadans que poden reduir considerablement el temps emprat en tràmits. Tanmateix, es parla poc de compartir coneixement entre els serveis. Facilitar aquests nexes és un desafiament de la gestió del coneixement al sector públic. En tercer lloc, per incentivar la creativitat cal reconèixer les comunitats informals de l'organització i convertir-les en capital organitzacional. Moltes vegades és en aquestes comunitats on es produeixen les millors idees. Finalment, s'ha de fomentar la curiositat i la intuïció en les persones; no som només éssers racionals, sinó que tenim una arrelada dimensió emocional i intuïtiva. Les organitzacions poden beneficiar-se enormement si aconsegueixen *explorar-la* en els seus empleats i alinear-la amb una estratègia del negoci. La intuïció detecta els problemes, va més allà d'allò desconegut, més enllà de la raó i la lògica. És una percepció clara i immediata d'una idea o situació, sense necessitat d'un raonament lògic.

## 2.8 L'ecosistema de la innovació

L'organització ha de ser receptiva per acollir la innovació i la creativitat. Per a això ha de crear espais per a la col·laboració. Les comunitats de pràctica i els blocs són espais de col·laboració i d'intercanvis. La innovació és reeixida quan més idees s'exposin. La diversitat d'idees és el brou de cultiu per a la innovació. Aquests espais han de ser d'hibridació, de pluralisme. És a dir, han de facilitar la reunió entre persones amb mirades diverses de les coses.

La innovació requereix d'un hàbitat. En alguna mesura, ja l'hem anat esbossant al llarg d'aquestes línies. El disseny d'organització per a la innovació s'ha de semblar a una xarxa; allò important són les connexions, les relacions entre les persones, ja que això fa que el coneixement hi flueixi i, molt especialment, que se'n creï de nou. Però aquesta relació no és només per a dins de l'organització: persones, processos, activitats, coneixements, sinó que també hi ha d'haver relació amb l'entorn: usuaris, proveïdors, societat.

Una estructura de xarxa ha de ser flexible. Encara que no es tracta només de flexibilitat per adaptar-se als canvis de l'entorn, sinó flexibilitat per aprofitar la sinergia dels coneixements i les voluntats de totes les persones que formen l'organització i per poder tenir estratègies

que s'anticipin al futur. La flexibilitat, en qualsevol cas, no és un objectiu per si mateixa, sinó que l'estructura, els processos i les conductes han de permetre la flexibilitat necessària per complir amb l'estratègia de l'organització. En les organitzacions burocràtiques la connexió és fonamentalment física, a través del control i la supervisió directa. En l'organització en xarxa s'ha d'aconseguir la connexió entre els col·laboradors i els equips a través de la missió, la visió i els valors compartits, en un projecte en el qual les persones també poden créixer.

L'organització s'ha de connectar amb fluïdesa al seu ecosistema. La innovació requereix que l'organització estigui ben vinculada als clients, proveïdors, aliats i competidors. Saber escoltar-los és una pràctica necessària al món actual.

## **2.9 Liderar per trencar models mentals**

La innovació exigeix una forta dosi de lideratge. Però no d'un exercici de lideratge qualsevol, sinó d'aquell que és facilitador d'un procés adaptatiu. Posar-se al capdavant d'un procés innovador significa, d'altra banda, desafiar el paradigma vigent, els supòsits sobre els quals es fonamenta l'actual estat de coses.

Liderar no és fàcil ni està exempt de riscos. Assumir riscos al sector públic és una tasca que sembla impossible, però hi ha persones que ho han fet i que ho fan. Sovint veiem persones tractant de tirar endavant una idea o un projecte la realització del qual marca una diferència. No obstant això, moltes d'aquestes bones idees i nous projectes es queden pel camí perquè es troben barreres i obstacles no previstos i que no sabem afrontar de manera adequada. Per superar aquests obstacles cal un lideratge.

Liderar no solament significa motivar la gent i mobilitzar-la, n'hi ha prou amb tenir un gran somni cap al qual caminar. Es requereix això i, a més, actuar estratègicament, per la qual cosa s'ha de saber on sóc, cap a on vaig i com hi aniré. Innovar no és igual a improvisar. El desenvolupament d'aquestes competències de lideratge és clau per al sector públic al món global. La nova gestió pública, molt més estratègica i facilitadora que proveïdora només de serveis, necessita persones que sàpiguen articular xarxes i liderar processos. Per exercir lideratge és necessari atrevir-se, trencar l'*statu quo*, desafiar els supòsits i les normes, trencar la resistència natural de la gent a canviar, mobilitzar i escoltar. Per aconseguir-ho no és necessari ser un superhome. Tots aquells que passen a la història com a *grans líders* eren persones comunes i corrents que tenien una visió i el valor per intentar-ho.

## 2.10 Innovar en forma de gestió

La innovació en els models de negoci és una tendència molt rendible. Segons els experts, innovar en els models de negocis és molt més rendible que fer-ho només en productes i processos. Aquests últims generen canvis que són més efímers, ja que poden ser imitats ràpidament, mentre que fer-ho en els models organitzatius és més perdurable i, sobretot, rendible. El sector públic no és aliè a aquesta realitat. Innovar en els seus models de gestió li pot permetre generar serveis amb més valor públic i assolir nivells de satisfacció més alts, i a més ho pot fer amb un ús més eficient dels recursos públics.

En l'àmbit empresarial, a tall d'exemple, hi ha una estreta relació entre creixement i innovació en models de negoci. Així ho constata un estudi citat per Xavier Marcet, en el qual les empreses analitzades el marge operatiu de les quals ha experimentat un creixement acumulat durant els últims cinc anys –empreses líders– concedeixen el doble d'importància a la innovació en models de negoci que els seus competidors o seguidors.

D'altra banda, l'informe *Global CEO Study*, encara que referit a empreses, pot extrapolarse al sector públic amb alguns matisos. Aquest informe tracta d'identificar quins són els principals factors que ajudarien les organitzacions a ser més innovadores. Segons l'opinió dels consellers delegats entrevistats, són els següents:

- Crear un clima de creativitat. Les organitzacions haurien de potenciar un ambient de treball on la inspiració i la creativitat es valorin objectivament. Emfatitzem que el sector públic com a organització intensiva en coneixement no pot deixar d'ampliar els espais de creativitat, ha de ser responsable per aprofitar al màxim aquest coneixement. Creativitat + responsabilitat són dos aliats que el sector públic ha de potenciar.
- Afavorir les estructures d'incubadores d'idees. Es tracta de nuclis de generació d'idees que tenen suport des que es creen fins que es posen en marxa. En el cas del sector públic, les experiències de comunitats de pràctica van en aquest sentit.
- Implantar mètriques d'innovació i incentius. Mesurar i reconèixer el talent a les organitzacions i les persones individuals. Ja hem parlat de generar incentius als col·laboradors creatius i mesurar la innovació.
- Establir aliances i col·laboració amb tercers. Fomentar el treball intern i extern entre diverses organitzacions i especialistes. És particularment important per al sector públic generar xarxes interorganitzacionals que comparteixin i creïn nou coneixement per millorar serveis i introduir canvis innovadors en els models de gestió.



Innovar en els models de negoci posa l'accent en els processos per sobre dels productes o resultats finals. Dissenyar els contextos en els quals es desenvolupa el treball individual i col·lectiu, i especialment les interaccions socials, és la millor via per aconseguir resultats positius i construir organitzacions innovadores (amb capacitat per generar sorpreses) i resistents (capaces de respondre a les crisis), com ens ho recorda Juan Freire, expert en innovació i estratègia en xarxes i organitzacions. Així, els models organitzatius haurien de ser el principal objectiu de la innovació. La creativitat i la innovació en serveis i productes sorgirien sobretot com a conseqüència indirecta d'aquesta decisió i acció prèvies.

Portar la innovació als models de negoci demanda d'una gran obertura mental i organitzativa de manera que es produeixin intercanvis entre disciplines i cultures. Per al sector públic és un desafiament encara més gran, ja que hi predomina la idea que és una estructura que no admet el canvi amb facilitat. Això és un salt paradigmàtic en la concepció de les organitzacions: des dels models jeràrquics, funcionalistes i tancats de l'era industrial a models oberts, horitzontals i autoorganitzats. Una organització oberta significa organitzar-la com una interfície, tal com assenyala Juan Freire: «en *l'empresa interfície* els límits es fan difusos i l'espai d'interacció es converteix en el seu senyal d'identitat i en el seu caràcter diferencial». L'organització concebuda així està oberta als seus usuaris, proveïdors i aliats. L'organització horitzontal no significa, com molts creuen, una que està regida pel caos, sinó aquella basada en el talent de les persones. Les relacions es basen en la confiança i la col·laboració constant i en la detecció conjunta d'oportunitats. L'organització autoorganitzada o viva és aquella que s'adapta constantment als canvis de l'entorn i les estructures de la qual són flexibles i mal·leables a les exigències de canvi.

## **2.11 Crear una cultura de la innovació**

La innovació ha deixat d'entendre's des d'una perspectiva exclusivament tècnica (o tecnològica) i que encapsulava l'empremta innovadora de les empreses en els seus departaments d'investigació i desenvolupament. Ara com ara, el repte d'innovar per crear valor és fent les coses de manera diferent i, fins i tot, fent coses radicalment noves. La innovació és un còctel complex la recepta del qual té components diversos, on la tecnologia té un lloc cada vegada menys rellevant. Altres factors impulsors que tenen un pes creixent són el *capital humà* i la *cultura innovadora*.

Per fer créixer aquests factors és imprescindible posar èmfasi en l'educació en totes les seves etapes. El desenvolupament d'una educació que potenciï les competències i el talent en les persones per incorporar-se al mercat, i que incentivi una actitud emprenedora, és

crucial per afrontar els desafiaments futurs. És molt important desenvolupar un sistema educatiu que estimuli la competència i la investigació des d'edats primerenques, i que incorpori la innovació com a disciplina dins dels cicles formatius, per fer de la innovació un fet quotidià, no un conjunt d'accions puntuals, com sol passar freqüentment.

Un país que no educa els seus ciutadans en la innovació difícilment podrà ser un país competitiu. Finlàndia, Alemanya i Àustria han incorporat en els processos curriculars de la totalitat dels cicles formatius assignatures específiques d'innovació. La innovació és una feina no només dels governs, ni només de l'empresa... és de la societat. I, si la societat és la clau per a l'adaptació als canvis, ha de ser informada i formada en la innovació. L'èxit o el fracàs d'una organització en particular o de la societat en general depèn, en última instància, de la possibilitat de facilitar el desenvolupament del potencial de les persones. Disposar de personal qualificat i assignar-lo de forma correcta als llocs de treball és un dels factors importants que influeixen en el nivell d'innovació. Actualment, el coneixement és el motor de la societat i l'economia, sobretot perquè els canvis són vertiginosos a molts sectors tant socials com econòmics.

Un repte clau de la nova economia és fomentar l'esperit empresarial. Es tracta d'una revolució cultural on es planteja fonamentalment un canvi d'actitud davant dels riscos, les recompenses i els fracassos. Innovar exigeix una disposició d'esperit en la qual s'associen creativitat, voluntat d'emprendre i acceptació del risc.

Els governs, d'altra banda, tenen un paper clau en la posada en marxa de polítiques educatives que donen suport a les universitats i centres d'investigació i faciliten la connexió amb la indústria, de manera que es genera una àmplia xarxa de coneixement, necessària per transmetre'l i difondre'l correctament.

Un bon exemple d'alineament del sistema educatiu amb l'estratègia nacional d'innovació és Singapur. Aquest país asiàtic ha anat desenvolupant polítiques educatives que procuren millorar el seu capital humà, d'una banda, fent que aquest satisfaci les necessitats del mercat, i, de l'altra, fomentant des d'edats molt primerenques una cultura emprenedora. La majoria dels sistemes educatius heretats de l'industrialisme es basen en uns supòsits molt allunyats de les necessitats de la innovació. Hi ha un clar allunyament entre els requeriments del mercat i l'establiment dels programes d'ensenyament. El foment de la creativitat i de l'esperit crític i emprenedor no formen part dels objectius de l'ensenyament, al contrari, el sistema més aviat els inhibeix.

A Singapur, per exemple, des de fa dècades s'han intentat mitigar aquestes velles pràctiques, desenvolupant polítiques educatives per a la innovació. Per aconseguir-ho, una de les iniciatives dutes a terme consisteix en el fet que els professors dels centres educatius puguin realitzar pràctiques en empreses, de manera que es facilita l'adquisició contínua de noves tendències que després poden ser aplicades a les aules. Els centres educatius i les universitats tenen autonomia en la seva gestió i en el seu finançament, i s'han promocionat els èxits d'iniciatives innovadores dins de l'entorn educatiu, premiant i reconeixent les millors idees de projectes. S'ha facilitat l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació, de manera que els estudiants s'hi familiaritzin des de molt petits. A més, es considera important que, des de les primeres etapes, els nens competeixin d'una manera sana, de manera que s'incentivi amb això les ganes d'investigar perquè tots millorin en un ambient de col·laboració. Aquest sistema, que ha servit per al creixement del país en els índexs de competitivitat i productivitat, ha estat reconegut per les Nacions Unides com a «exemple de creixement econòmic que es pot aconseguir amb la promoció del coneixement mitjançant l'educació».

Una altra de les innovacions del sistema educatiu de Singapur és que els alumnes d'educació primària i secundària vagin a classe amb un ordinador portàtil i rebin les classes a través d'un sistema 3D. Això requereix, sens dubte, d'una infraestructura de telecomunicacions que ho faci possible. En aquest país, el 88% de la població té accés a Internet. El govern inverteix un 4% del PIB en educació, la qual cosa denota la prioritat que se li assigna. S'estan desenvolupant també polítiques per a la formació dels professors, de manera que aquests també s'impregnin de l'esperit emprenedor, ja que no formar els professors en aquesta nova cultura de la innovació, deixaria aquesta política en una situació d'excessiva debilitat.

La innovació no només consisteix a portar endavant una sèrie de projectes nous de forma aïllada, sinó que també hauria de ser un procés de negoci, directament lligat a l'estratègia de l'empresa i a la seva competitivitat futura, on la tecnologia, la cultura emprenedora i el capital humà són les peces clau en què se sustenta.

## **2.12 La innovació es produeix a les fronteres**

Jorge Wagensberg, com hem esmentat abans, és un físic i divulgador científic de molt alt nivell. L'agudesesa de les seves reflexions estan plasmades als seus llibres, especialment els d'aforismes i màximes. En el llibre *Si la natura és la resposta, quina era la pregunta*,

hi ha una experiència en la qual queda reflectida la creativitat i la innovació són fruit d'una experiència que es produeix a les fronteres del pensament, en la síntesi de les mirades i idees. Compartim, a continuació, un fragment del relat de Wagensberg.

«Dos amics prenen una copa a la barra d'un bar. Un d'ells és metge, uròleg, i l'altre és militar, pilot de caça. Ambdós comparteixen històries de les seves professions. Aquell dia el pilot explica amb entusiasme que amb el seu avió ha superat dues vegades la barrera del so i el que més li ha sorprès és que l'ona acústica ha partit gruixudes capes de gel que portava l'avió. El metge, que ho escoltava amb interès, li va fer tornar a explicar l'experiència. És a dir, que gràcies al so el seu amic va aconseguir diluir la matèria sense alterar el que embolicava. Això és precisament un problema amb el qual com a metge s'enfronta sovint: Ha d'operar els pacients amb pedres als ronyons quan són massa grans perquè s'eliminïn per si soles».

### **2.13 Passió i experimentar**

Tots els projectes reeixits requereixen d'una forta dosi de passió. Els innovadors encara més. La innovació, així ho asseguren els qui han tingut èxit, no brolla dels grans plans que intenten atrapar des del present el que encara ha de venir. Més aviat, assenyalen, aquesta innovació es produeix quan es pensa el futur de manera diferent a com es fan les coses en el present, quan es pensa radicalment diferent. Per a això, cal superació dels models mentals vigents i posar en els projectes bones dosis de passió.

D'altra banda, experimentar és un espai que permet arribar a la innovació. Com ja hem dit, les idees són una condició per a la innovació, però no són suficient, es requereix que algú li assigni valor a una idea perquè es produeixi la innovació. Experimentar i assajar permet anar cristal·litzant les idees.

A l'espai de l'assaig s'arriba amb una visió genèrica del que es vol fer, però no se sap clarament el que cal fer. Es té la visió, i com en el quadre que encara no està del tot pintat, no sabem encara quins són els detalls. Hem fet un descobriment sobre com afrontar el problema, quina cosa nova podem fer, ara cal construir la solució. Per a això, res millor que experimentar. Què cal:

1. Cristal·litzar: no se sap massa on ens portarà la idea, però sí quins passos hem de seguir; tenim la idea del quadre que volem pintar, però no els detalls. Aquesta capacitat demana posar intenció en el que es fa: traduir la solució emergent en una solució concreta.

2. Fer prototips: comporta portar les idees a creacions físiques, experimentar, donar voltes i provar. I després canviar. Equivocar-se, errar molt i aviat. Aquest és un procés de cultiu, d'explorar el futur des de l'acció, des del joc, per exemple. Cal que experimentem des del cos, que integrem ment, cor i mans per fer dissenys d'allò nou, del que vol emergir.
3. Materialitzar: difondre la innovació, la manera com afrontem el problema adaptatiu perquè sigui incorporada en l'organització. Cal confiar en el que ve i en les persones. Es tracta, al cap i a la fi, de crear ecosistemes, espais que s'autoregulen en la sostenibilitat de les seves solucions, que són respostes dinàmiques a problemes complexos.

## **2.14 Innovació intergovernamental**

Una herència del món cartesià i industrial és l'hiperespecialització, la divisió de la feina a les organitzacions fins a convertir-les en una pesada màquina de compartiments estancs. En illes comunicades unes amb les altres, òbviament, el coneixement no flueix. Queda tancat entre quatre parets, i amb això, sens dubte, és l'organització la que perd capacitat per fer millor allò que fa. Un dels problemes més presents en les organitzacions és la falta de comunicació i de coordinació del treball interdepartamental. Pocs –o gairebé ningú– sap el que fan els altres companys. Aquesta és una realitat esdevinguda de l'hiperespecialització a la feina. Un dels grans problemes que comporta és que els professionals formats en aquest patró tenen una capacitat creativa i adaptativa molt baixa. I, com a conseqüència d'això, estan molt poc preparats per a la innovació. La innovació, com hem esmentat, té lloc a les fronteres, en aquells llocs on es comparteixen mirades diferents sobre problemes comuns, és allà on es produeix l'efervescència creativa. La comprensió creativa té lloc en el pensament de frontera, aquell que és capaç d'integrar enfocaments, metodologies i pensaments diversos.

Per al sector públic és un desafiament encara més gran trencar amb els esquemes de compartiments estancs per posar l'èmfasi en dissenys transversals que aprofitin el coneixement de les diferents organitzacions per trobar solucions innovadores als problemes dels ciutadans. Per això, la innovació s'ha d'instal·lar com un enfocament de tot el sector públic i no només d'algunes àrees. Les TIC poden ser una eina molt útil per facilitar el procés de comunicació i d'intercanvi entre organismes públics de tots els nivells.

### 3. Experiències de gestió del coneixement a l'Administració pública

En aquest capítol tractarem alguns dels antecedents i enfocaments de la gestió del coneixement tal com s'ha fet tradicionalment. Ens centrarem especialment en entorns organitzatius públics. Esmentarem algunes experiències que s'han intentat posar en marxa en l'última dècada i en descriurem algunes de destacades. Així mateix, farem referència a experiències similars que s'estan duent a terme en l'àmbit internacional.

#### 3.1 Antecedents i primeres propostes de comunitats de pràctica

Al llarg dels últims anys ha aparegut un nou camp de desenvolupament organitzacional anomenat *gestió del coneixement*. Tot i l'ambigüitat del terme, fa referència a la gestió, direcció i optimització del que s'anomenen *actius intangibles o capital intel·lectual* (Viedma 2000). Dins d'aquests actius intangibles ha estat el coneixement el que més investigació i aplicacions ha generat.

La tesi que sustenta aquest *redescobrimet* del coneixement se situa en l'evidència que en la societat de la informació i del coneixement, amb l'omnipresència de les tecnologies com a noves eines que possibiliten l'intercanvi i la comunicació, allò que marca la diferència entre les organitzacions excel·lents de les que no ho són és, precisament, una determinada estratègia de direcció d'intangibles, on el coneixement té un paper preponderant, en detriment dels actius més clàssics com el capital, els recursos materials o la infraestructura disponible.

D'aquesta manera, esdevé estratègicament vital per a les organitzacions, a l'hora de guanyar avantatges competitius, treure el màxim profit del coneixement acumulat que es troba tant en les persones que conformen l'organització com fora, a altres àmbits.

Les diverses formes de rendibilitzar aquest actiu és el que ha provocat el naixement d'aquesta nova disciplina. Se situa, en moltes ocasions, dins de l'àrea de la gestió del desenvolupament organitzacional dels departaments de recursos humans.

Com a àrea nova, podríem dir que s'ocupa de forma general de l'optimització del coneixement que ja té l'organització; i de forma específica, de la identificació, captura, recuperació, compartició i avaluació del coneixement de les organitzacions (Canals, 2003).

El seu objectiu principal és que tot el coneixement que es troba en una organització pugui ser utilitzat per qui el necessiti per actuar de manera eficient a cada moment.

És així que es posen en marxa experiències aplicades de creació i gestió del coneixement en molts àmbits. En diversos estudis sobre l'estat d'implantació de la gestió del coneixement a Espanya (Capgemini, Ernst & Young, 2001, Capgemini, 2004 i 2006) es recull que més d'un 62 % de les empreses consultades havien implantat algun tipus d'experiència de gestió del coneixement (particularment, en les empreses que definien el seu sector com més canviant i competitiu els percentatges eren més alts). També cal fer esment que les experiències d'aplicació s'agrupaven majoritàriament en tres grans perspectives:

- La centrada en les persones, el seu desenvolupament i l'aprenentatge.
- La centrada en la gestió de la informació i el seu emmagatzematge.
- La centrada en l'avaluació del capital intel·lectual.

Finalment, l'estudi de Capgemini analitza les accions concretes que es porten a terme i conclou que és majoritària la tendència a identificar la gestió del coneixement amb iniciatives tecnològiques centrades en el desenvolupament d'intranets i bases de dades: «les iniciatives no tecnològiques com l'aprenentatge i l'establiment d'equips de treball i de relacions per a compartir idees i experiències apareixen amb freqüència menor i més dispersa». Concretament, en la mostra corresponent a l'Administració pública de l'estudi de 2001, la diferència era 30 punts percentuals més baixa en les aplicacions no tecnològiques.

### **3.2 La gestió del coneixement en el nostre context**

La majoria d'experiències en gestió del coneixement que s'han posat en marxa se situen al sector privat. Les característiques de flexibilitat i d'innovació pròpies del sector en faciliten el desenvolupament. Al sector públic, en canvi, a causa de diverses raons, entre les quals destaquen l'absència d'amenaques derivades d'una potencial organització competidora, l'estructura laboral del seu personal, el seu model organitzatiu burocràtic i els aspectes culturals tradicionals de manca d'enfocament a resultats i objectius mesurables, no es troba tan desenvolupada. En qualsevol cas, des de la declaració de Lisboa de 2000, en què es va encunyar l'expressió *nova gestió pública*, hi ha nous requeriments per a les administracions públiques, que impulsen un procés general de modernització (Martín, 2004). Per tant, l'Administració pública, que té l'objectiu principal d'oferir un servei de qualitat i eficient, considera que poder comptar amb un sistema de gestió que identifiqui, sistematitzi i difongui el coneixement que aporta valor afegit és una acció estratègica que cal considerar. Per a Marta Juan (2004), la gestió del coneixement al sector públic ha de tenir, en principi, la mateixa funció que en el cas del sector privat, aportar valor a l'organització o institució.

En aquest sentit, Longo (2004), citant un informe de l'OCDE (2000), situa la gestió del coneixement dins de les cinc àrees d'inexcusable creixement en les organitzacions públiques els propers anys. Afirmar que la seva implantació «obliga a promoure organitzacions públiques que aprenguin de l'experiència i a estendre aquests aprenentatges al conjunt del sector públic».

Més endavant, es refereix als handicaps propis del sector públic com les característiques de funcionament en cicles polítics i la lògica del curt termini, les quals dificulten l'aprenentatge organitzatiu. Seran precisament aquestes dificultats les que justificarien en última instància la implantació de sistemes que «superin la coordinació exclusivament jeràrquica, estimulint la formació de xarxes i intercanvis basats en la confiança i la reciprocitat i aprofitin el potencial de les tecnologies de la informació i les comunicacions». Martín (2004) presenta les següents exigències a la nova Administració pública:

- Orientada al servei públic, inspirada en objectius i orientada a resultats.
- Relacional, orientada a la diversitat de grups d'interès i del coneixement.
- Adaptada a la societat i a l'entorn, en general, flexible i anticipadora.
- Democràtica i participativa, amb valors polítics i ètica pública.
- Competitiva, flexible i adaptativa.
- Col·laborativa, intraadministrativament i interadministrativament, i amb altres institucions i organitzacions d'àmbit social.
- Equilibrada en els serveis que assumeix entre les seves competències.
- Intel·ligent, que innova i aprèn.

Tal com s'ha recollit a l'apartat anterior, la plasmació pràctica d'aquests requeriments dins de la gestió del coneixement es visualitza més en la perspectiva tecnològica que no pas en la centrada en les persones. D'aquesta manera, del total de les metodologies més implantades, les referides a les persones ocuparien les últimes posicions, tal com s'aprecia a continuació (KPMG Consulting, 2000).

- Fomentar l'accés i la utilització d'Internet.
- Creació d'una intranet.
- Proporcionar correu electrònic als empleats.
- Creació d'una base de dades de coneixement i sistemes de gestió documental.
- Implantació d'eines de suport a la presa de decisions.



- Creació d'equips/grups col·laboratius.
- Creació de xarxes de coneixement.
- Avaluació de coneixement i desenvolupament de mapes interns de coneixement expert.
- Creació de nous rols de coneixement.
- Desenvolupament de serveis basats en el coneixement.

També s'ha de dir, i seguint l'últim informe de la consultora Capgemini (Capgemini, 2004), que un altre tret de les experiències implantades de gestió del coneixement és la desconnexió amb els plans estratègics de les unitats on es desenvolupen. Martínez (2006), en aquest sentit, afirma que «la introducció de tècniques de gestió del coneixement a l'Administració pública comporta canvis importants: la necessitat de cooperar amb altres departaments i organitzacions, la necessitat de compartir coneixement, la necessitat de reutilitzar el coneixement i la necessitat de formació contínua dels membres de l'organització, i que no s'han fet passos clars en cap administració per dotar-se d'aquest tipus de programes». En qualsevol cas, esmenta que a vegades es poden trobar programes de gestió del coneixement implantats gairebé de manera no intencionada.

### **3.3 La gestió del coneixement a Catalunya i en els àmbits estatal i internacional**

El nostre interès en la gestió del coneixement està enfocat principalment en la perspectiva de les persones i l'aprenentatge individual i organitzacional. En aquest sentit, ens hem centrat en la cerca d'experiències aplicades des d'aquesta perspectiva. Per tant, no considerarem les merament tecnològiques i de gestió de la informació.

Marta Juan (2004) assenyalava aquestes tres fases en la gestió del coneixement:

- Durant la primera fase, entre els anys 1990 i 1995, es posava l'accent a aconseguir que la informació adequada arribés a la persona que la necessitava en el moment en que s'havia d'usar.
- La segona fase se situa entre els anys 1995 i 2001. Hi tenen una influència fonamental les idees desenvolupades per Ikujiro Nonaka en el seu llibre *The knowledge-creating company*. La màxima preocupació en aquest període és «convertir el coneixement tàcit en explícit», encara que també comencen a aparèixer conceptes més sociològics com les comunitats de pràctica.

– Actualment, ja estaríem a l'inici de la tercera fase de la gestió del coneixement. Els conceptes fonamentals en aquest estadi són els continguts, les narratives i el context. Les eines necessàries en aquesta etapa han de contribuir fonamentalment a la creació de xarxes que connecten aquests tres elements. A més, hem de ser capaços de tractar l'aspecte dual del coneixement (com una cosa i com un *flux*).

Per a aquesta autora, l'Estat espanyol encara estaria situat en la primera fase, amb algunes experiències corresponents a la segona fase. Afirmar textualment:

«És més, tampoc no he reconegut cap govern que estigui abordant un programa de gestió del coneixement global, que inclogui el capital humà, relacional, estructural i tecnològic. He identificat comunitats de pràctiques, que treballen molt informalment, i gràcies als interessos personals... El component més deficient de les iniciatives de gestió del coneixement al govern és el factor humà, la gestió dels recursos humans no s'ha abordat seriosament i decidida.

Les aplicacions que donen suport a la gestió del coneixement a l'administració també són *parcials*. I malgrat que existeixen intranets i extranets i alguna experiència d'*e-learning* costa trobar un projecte avançat de gestió del coneixement.»

Transcorreguts quatre anys des de la recerca que hem comentat, en la nostra revisió hem trobat les experiències següents.

## **A Catalunya**

### **1. La comunitat de recursos humans (CORH) de la Diputació de Barcelona**

És una comunitat de pràctica que reuneix els professionals dedicats al món de la gestió de persones en el sector públic local. Té com a objectius possibilitar la comunicació virtual i presencial entre els seus membres per a l'intercanvi i contrast d'experiències sobre els processos de treball relacionats amb la gestió de personal. Es tracta, per tant, d'un model de comunitat que posa l'accent més a compartir que no pas a crear nou coneixement (Herranz, 2006).

### **2. Virt@ula de La Caixa**

Tot i no estar vinculada al sector públic, cal assenyalar aquesta experiència d'èxit en el sector bancari. Inicialment va estar relacionada amb programes de formació en línia, com a extensió

formativa i d'aprenentatge. Posteriorment, s'ha conformat en comunitats de pràctica.

Amb el nom de Virt@ula 2.0, La Caixa va posar en marxa una nova plataforma d'aprenentatge virtual basada en les noves funcionalitats d'Internet. El projecte pretén fomentar que els mateixos empleats es converteixin en professors per als seus companys en aquells temes que millor dominen. Per aquest motiu, La Caixa va crear un espai virtual on compartir coneixements mitjançant recursos del web 2.0, incloent-hi blocs (tribunes d'experts), fòrums (espais de conversa i debat), wikis (articles construïts col·lectivament), plataformes de vídeos i espais on realitzar sessions de formació en directe.

L'objectiu principal és que cada empleat pugui trobar a Virt@ula 2.0 la informació per resoldre dubtes que sorgeixin en la seva feina, i que també pugui millorar la seva formació en els temes que més li interessin. El segon gran objectiu és proporcionar a l'empleat una eina perquè comparteixi la seva experiència en la solució de problemes amb els seus companys.

### ***Un espai virtual on compartir coneixement***

Virt@ula 2.0 representa un pas endavant en la gestió del coneixement intern de La Caixa. D'una banda, permet localitzar gran quantitat d'informació amb elements com el cercador o els RSS (subscripcions a nous continguts). De l'altra, fa possible que l'empleat personalitzi la seva pàgina principal amb els elements que més utilitza. El verdader protagonista de Virt@ula és el mateix empleat, que pot publicar recursos formatius a la biblioteca, comentar una experiència de negoci, realitzar comentaris sobre un tema o publicar un vídeo explicant com afronta una determinada qüestió.

La Caixa ja ha posat a disposició dels seus empleats un conjunt de recursos, entre els quals destaca una biblioteca amb més de 350 documents didàctics d'àrees tan diverses com fiscalitat, habilitats relacionals, inversions, nous productes financers o tecnologia. En conjunt, es tracta de milers d'hores de formació especialitzada que són accessibles les 24 hores del dia a través d'Internet.

En tractar-se d'una comunitat en línia, els usuaris de Virt@ula 2.0 poden personalitzar el seu perfil i posar-se en contacte amb altres empleats amb interessos similars per crear xarxes professionals. També disposen d'un espai on poden crear un bloc personal, de fòrums de debat en els quals plantejar dubtes i compartir coneixements i la possibilitat d'accedir a videoconferències d'experts.

### 3. EndoBlocLleida

EndoblocLleida és una comunitat virtual de pràctica clínica orientada a la gestió del coneixement entre professionals sanitaris de l'atenció primària i l'especialitzada de l'Hospital Arnau de Vilanova i 2 centres d'atenció primària (CAP) de Lleida.

Hi ha dues comunitats de pràctica que conformen l'experiència: EndoBlocLleida i AranArnau. Els objectius principals són millorar l'atenció al pacient endocrinològic en el territori de Lleida i optimitzar la gestió dels recursos sanitaris en aquesta especialitat i territori. Com a objectius secundaris destaquen: establir vincles professionals estables entre el personal del Servei d'Endocrinologia i Nutrició de l'Hospital Universitari Arnau de Vilanova (HUAV) i els professionals dels seus CAP de referència; unificar els protocols, guies clíniques i procediments, per a una millor col·laboració en el tractament de les patologies endocrinològiques, i crear un entorn de formació contínua basada en la comunicació i la discussió entre professionals.

Les comunitats segueixen una estructura plana, on tots els integrants tenen el mateix nivell d'accés, excepte dos administradors i una moderadora dins la mateixa comunitat. La comunitat funciona 24 hores 365 dies l'any. Els integrants de la comunitat poden accedir des de qualsevol ordinador, amb independència de la seva ubicació, amb la clau d'accés personal corresponent.

#### ***Principals aportacions de la comunitat virtual***

*Resolució de dubtes concrets:* mitjançant un missatge al bloc de la comunitat, que l'especialista del Servei respon en un termini màxim de 24 hores.

*Establiment de fòrums de discussió:* qualsevol integrant de la comunitat pot proposar un tema al director del Servei, que assigna un coordinador i en determina la realització i durada. En acabar, el coordinador elabora un document de conclusions que passa a formar part del repositori de la comunitat.

*Generació de debats:* qualsevol integrant de la comunitat pot obrir una línia de debat en el bloc. La seva continuïtat depèn de l'interès que desperti. No pot allargar-se més de dues setmanes. La persona que inicia el debat ha d'elaborar un text de resum que passa a formar part del repositori documental.

*Facilitació de les consultes de documentació:* tota la informació del repositori documental, els fòrums de discussió, els debats... en resum, tots els recursos de la comunitat estan

sempre disponibles per als integrants, sense limitacions horàries. Només cal identificar-se com a integrant amb la clau d'accés privada.

#### **4. Pla de gestió de coneixement de l'Agència de Protecció de la Salut de Catalunya**

Al llarg de 2008, l'Agència de Protecció de la Salut de Catalunya va posar en marxa una experiència de gestió del coneixement a través de comunitats de pràctica. Els objectius del Pla són iniciar el canvi cap a una cultura basada en el treball col·laboratiu i la gestió del coneixement, obtenir productes de coneixement que millorin la pràctica diària dels professionals de la salut pública, fer emergir el coneixement no visible dels professionals que hi participen i aprendre.

Actualment hi ha 12 comunitats de pràctica amb aproximadament 100 professionals de salut pública que treballen de manera col·laborativa amb l'objectiu d'obtenir un producte final que millori la seva pràctica diària.

S'està treballant en les àrees següents:

- Avaluació de les tasques dels auxiliars d'inspecció veterinària als escorxadors.
- Actuacions del veterinari oficial en cas d'avaria d'una línia de porcí.
- Gestió dels perills físics metàl·lics a la sala de desfer.
- Obligacions de l'operador d'empresa alimentària davant les inspeccions *antemortem* i *postmortem* a l'escorxador.
- Tipus de crema pastissera i preparats. Legislació aplicable i conservació.
- Manual d'inspecció *postmortem* i dictamen de carns fresques.
- Calibratge i verificació dels equips de mesura de la temperatura: en què es basen i valoració de l'efectivitat d'alguns dels instruments utilitzats.
- L'exposició dels aliments a temperatura regulada al comerç minorista.
- Procediment de signatura electrònica.
- Recerca d'informació a Internet i eines informàtiques vàlides per a la feina quotidiana.
- Document per avaluar les bones pràctiques i altres qüestions regulades per la normativa vigent en establiments d'elaboració de menjars preparats per a col·lectivitats diverses i en menjadors col·lectius.
- Creació d'un sistema d'ús i actualització de la legislació aplicable a la inspecció, per tipus d'indústria.

Les comunitats estan formades per entre 5 i 12 professionals de salut pública (veterinaris, farmacèutics, químics, biòlegs, advocats, infermeres, etc.). Compten amb la figura d'un e-moderador, que dinamitza la comunitat i potencia l'ús de les TIC a través d'e-Catalunya. La comunitat es reuneix presencialment un cop al mes com a màxim.

### ***Principals aportacions del Pla de gestió del coneixement***

Durant la prova pilot es van elaborar 6 productes de coneixement que solucionaven problemes de pràctica diària dels professionals. En el Pla actual s'estan elaborant 12 productes de coneixement.

Per alinear els objectius dels professionals participants en les comunitats de pràctica amb els dels professionals que formen el Consell de Direcció de l'Agència de Protecció de la Salut es proposa consolidar l'equip de gestió del coneixement (7 professionals entusiastes) i nomenar un coordinador d'àmbit que faciliti la tasca administrativa i uneixi l'equip de gestió de coneixement amb el Consell de Direcció.

Aquesta experiència, la van posar en marxa de manera espontània els professionals no directius que, coneixedors dels bons resultats del Departament de Justícia, van iniciar el camí. Posteriorment, va comptar amb el suport del Consell de Direcció de l'Agència i actualment el Pla està en marxa fins a començament de l'any 2011.

## **5. RuralCat: fent comunitat al món agrari i rural català des de 2003**

Històricament les millores tecnològiques han tingut un impacte molt positiu en la producció d'aliments i en la reducció dels preus de venda. Les tecnologies de la informació i la comunicació han reduït el cost i han incrementat la capacitat de difusió de la informació, reduint antigues barreres temporals i de localització geogràfica.

L'efecte transformador de les TIC en les activitats econòmiques i en les relacions socials no es detura precisament pel seu caràcter catalitzador. L'agricultura, activitat econòmica en què la disponibilitat d'informació és determinant per garantir una bona collita, no s'eximeix d'aquest efecte ni dels beneficis que li pot reportar.

Tot i els potencials, a l'activitat primària i les àrees rurals, on de forma genèrica predomina l'agricultura i la ramaderia, existeix un diferencial negatiu important pel que fa a la incorporació de les TIC en relació amb els altres sectors econòmics i socials. En aquest sentit, la Generalitat

de Catalunya ha esmerçat i esmerça esforços per garantir una connectivitat de qualitat a tot el territori. Però aquest és el primer pas. Evitar la bretxa digital passa per alfabetitzar la població que ho necessiti, però també proveir de continguts d'utilitat i/o interès que generin valor tant a les comunitats rurals, com als productors agraris. En aquest sentit, el 2001, el Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural (DAR), conscient del buit a Internet d'espais referents i desmediatitzats sobre agricultura i món rural, promou la presència de la comunitat virtual del món agrari i rural, RuralCat, des del qual s'ofereix informació contrastada del sector i desmediatizada, eines de suport a la decisió gratuïtes i formació específica per a la professionalització del sector superant tota limitació geogràfica o horària.

L'elecció de model de comunitat respon a la voluntat d'assolir un reflex a Internet de la forma natural en què es relaciona el sector agrari, força interconnectat, assolint alts nivells de productivitat fruit de la capacitat de les TIC perquè la informació flueixi en moltes direccions i a molta velocitat. El model de comunitat també mira d'interconnectar el sector agrari, que cerca informació, amb els generadors de coneixement (assessors, universitats, centres de recerca, instituts), a fi de generar nous canals de relació a partir dels quals puguin sorgir noves dinàmiques i activitats econòmiques.

La feina duta a terme des del llançament del portal el gener de 2003 denota l'encert en l'elecció del model i en els continguts: ja hi ha 12.000 usuaris inscrits fent comunitat, dels quals més del 60 % estan directament vinculats al sector agrari. Un altre èxit és la selecció per part de quatre direccions generals de la Comissió Europea el 2007 del Projecte de formació a distància, F@D, com un dels deu millors projectes europeus disminuir la bretxa digital (Broadband Gap Congress 2007).

Els reptes de futur de RuralCat es comencen a treballar des de la secció AlimenCat, que pretén ser un referent a Internet per a les indústries agroalimentàries i artesanals de Catalunya, alhora que mira d'interconnectar consumidor, productor i agroindústria generant els canals de comunicació i de confiança que visualitzin la tasca duta a terme per produir aliments segurs i d'elevada qualitat.

Un altre element és la potenciació de la comunitat virtual. El 2009 s'ha dut a terme una intensa tasca de modernització en eines web 2.0, que ja en èpoques d'Internet 1.0 el DAR apostava amb RuralCat. Ara es disposa de wikis, blocs i d'altres eines pròpies dels moments actuals. Tot plegat per oferir i atansar el que pot aportar Internet al sector agrari i rural català.

## A l'Estat espanyol

### 1. El capital intel·lectual com a eina per a l'Administració pública: el cas de l'Institut d'Estudis Fiscals i l'Agència Tributària Espanyola

Els enfocaments associats a l'esquema de la modernització de l'Administració pública han anat desenvolupant un marc d'actuació en què es valora el potencial d'aquells recursos el desplegament dels quals facilita la posada en marxa de nous models de direcció estratègica per al sector públic.

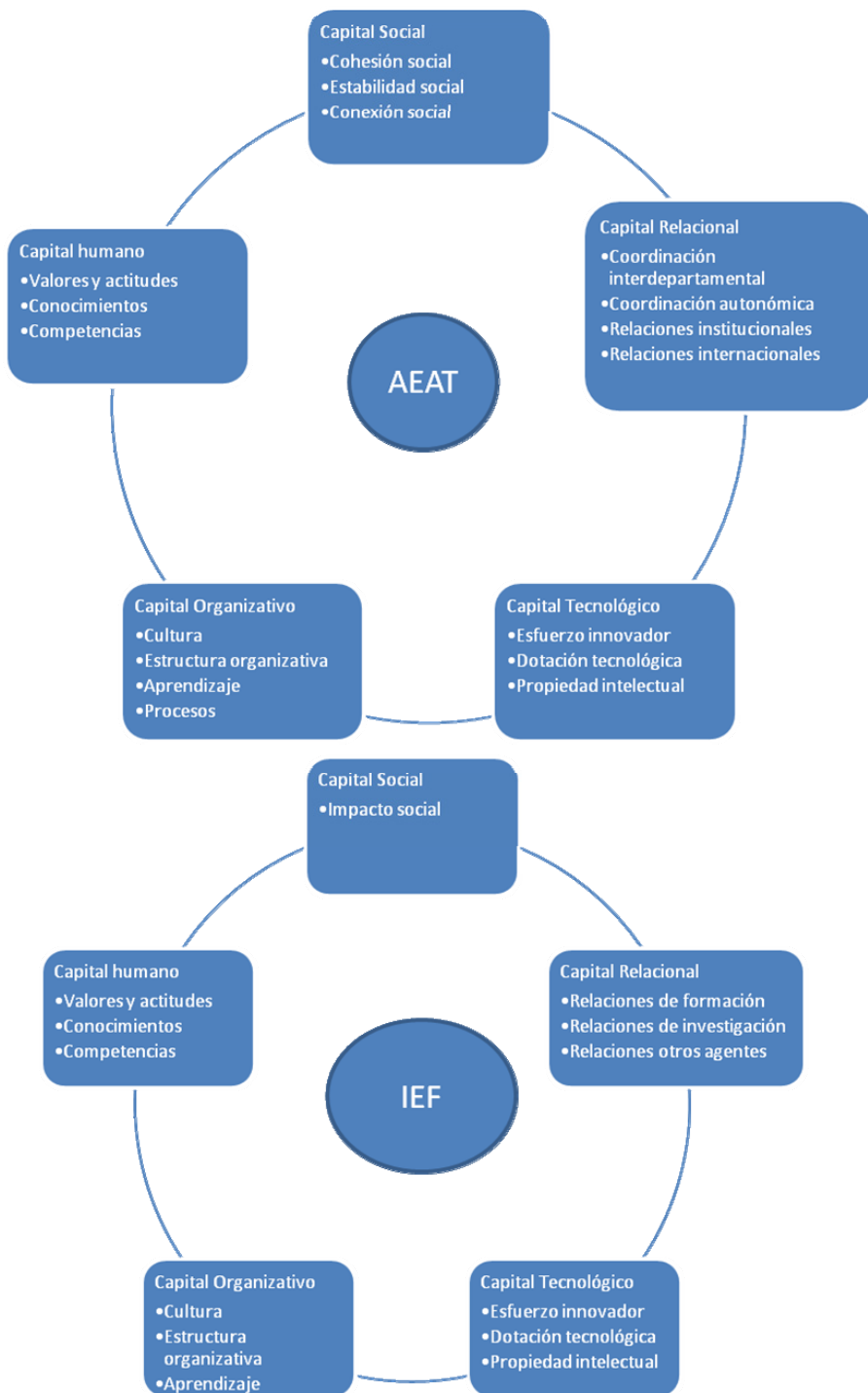
Des d'aquesta consideració inicial sorgeixen diferents alternatives que emfatitzen el maneig dels actius que possibiliten un conjunt de competències clau per articular els escenaris d'innovació i millora als organismes de l'Administració pública. Per tant, la mateixa denominació de l'*economia del coneixement* representa una clara caracterització de l'actiu crític en les organitzacions actuals.

D'aquesta manera, els models relacionats amb la planificació estratègica, els mètodes vinculats amb la qualitat total, que compten amb clars exemples en les eines com l'EFQM, el CAF, etc., han representat l'avantsala dels plantejaments denominats de gestió del coneixement, context en què és necessari posar en marxa enfocaments d'identificació i mesurament d'aquells actius intangibles que aporten valor a l'organització pública, promoguts, en gran manera, des de les diferents instàncies i esferes de la Unió Europea, l'Administració general de l'Estat i les comunitats autònomes, a través dels seus plans estratègics, que a més generen un discurs més responsable amb la transparència de l'Administració pública.

Dins d'aquest argument general i en l'àmbit de l'Institut d'Estudis Fiscals (IEF) i l'Agència Estatal de l'Administració Tributària (AEAT), es van posar en marxa dues iniciatives de caràcter exploratori per configurar un model per a l'adequada gestió dels actius intangibles, és a dir, del capital intel·lectual.

El marc de treball col·laboratiu amb equips interns d'aquestes institucions va permetre, en primer lloc, l'elaboració de l'arquitectura bàsica del model de capital intel·lectual tenint en compte els requeriments estructurals i terminològics a fi d'adaptar la comprensió de l'eina a la realitat tant de l'IEF com de l'AEAT per afavorir-ne la utilitat.





Els models de l'AEAT i l'IEF. Merino

Posteriorment, es va començar l'aixecament de la informació sense haver d'eliminar, per això, variables i indicadors que bé pel seu valor o per la falta de la dada poguessin ser susceptibles de filtratge. D'aquesta manera, es van obtenir les dades de prop del 80 % dels indicadors en el cas de l'IEF i del voltant del 90 % en l'AEAT, i es va corroborar l'existència d'una oportunitat associada a la gestió d'una realitat oculta als paràmetres tradicionals (comptables i financers) que va permetre començar una fase d'anàlisi i interpretació sobre la qual prendre decisions que fins i tot permetessin posar en marxa projectes interns per tractar convenientment la informació i el coneixement en ambdues institucions.

En definitiva, els resultats van llançar ràpidament una lectura de valor afegit incloent-hi l'opció de seleccionar variables i indicadors per complementar els documents de comunicació externa com poden ser les memòries anuals d'activitats, la qual cosa va evidenciar el possible impacte del capital intel·lectual en la transparència, a més dels plantejaments vinculats amb el màrqueting públic.

## **2. Una estratègia de gestió del coneixement en entitats locals: el cas de l'Ajuntament de Leganés**

Les entitats locals representen una esfera de proximitat en el context dels serveis públics, que comporta el tractament específic dels espais de relació amb el ciutadà tenint en compte les opcions virtuals existents.

Les dinàmiques de millora en la gestió municipal dins d'aquests espais apunten al maneig dels actius que protagonitzen un escenari de serveis, d'intangibilitat, la qual cosa redunda en la necessitat de comptar amb eines per a una gestió apropiada. Més enllà de pretensions associades al marc del capital intel·lectual, l'Ajuntament de Leganés va apostar per un diagnòstic estratègic dels seus actius intangibles tractant de posar el focus de valor del projecte en la identificació de línies d'actuació per a la millora de l'esmentat capital intel·lectual, és a dir, en un pla de processos més proper als esquemes denominats de gestió del coneixement.

Des d'aquest punt de partida i d'acord amb el context de *ciutat digital* on s'estan desenvolupant múltiples projectes tecnològics, es van analitzar els diferents components del capital intel·lectual tractant d'ubicar i posicionar les iniciatives que ja es produïen i que impactaven en aspectes del capital humà, capital estructural i capital relacional. Aquesta feina va posar de manifest l'existència d'iniciatives inconnexes en l'àmbit de la gestió del coneixement, sense un model de referència que aportés coherència o sentit convergent als diferents programes.

Capital humano	Capital Organizativo	Capital Tecnológico	Capital Relacional
Actitudes	Estrategias	TIC	Proveedores y aliados
Aptitudes	Comunicación interna	Innovación y mejora	Ciudadanía
Capacidades	Diseño organizativo		Imagen
	Calidad		

Model d'anàlisi per a l'Ajuntament de Leganés. Merino

La trajectòria de l'Ajuntament de Leganés en el context de la Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP) evidenciava el posicionament de l'Ajuntament com a organització de referència en àrees vinculades amb la qualitat, les TIC, etc., que permetia una base d'informació molt important per al projecte.

En definitiva, l'Ajuntament de Leganés va realitzar un exercici complementari a l'etapa d'anàlisi estratègica, fase crítica en els processos d'elaboració i desenvolupament de l'estratègia municipal, sobretot al·ludint a la importància d'una apropiada gestió de la informació i el coneixement com a realitat de processos transversals que donin suport als processos rutinaris de prestació de serveis.

Les àrees d'actuació en l'estratègia de gestió del coneixement es van orientar cap a aspectes com les mètriques, el marc de direcció de competències, l'anàlisi de les dinàmiques d'aprenentatge, el model de comunicació interna, la retenció del coneixement expert i la gestió de la informació interna i externa. Tot aquest plantejament se cenyeix a un esquema estratègic per a la posada en marxa d'un programa que es posiciona com un eix per a altres àrees funcionals com ara recursos humans, sistemes, arxius, etc.



Enfocament estratègic de la gestió del coneixement a l'Ajuntament de Leganés. Merino

Òbviament, l'impacte d'aquests processos transversals ha de ser ràpid, clar i precís en els objectius generals de l'Ajuntament, per tal de legitimar els passos que cal donar en el context de gestió dels actius intangibles, veritables protagonistes del potencial de canvi, innovació i modernització de les entitats locals.

### 3. Model i tecnologia per a la gestió del coneixement: el projecte ARGOS a Isdefe

El context de l'economia del coneixement conté un ventall d'estructures vinculades amb el dinamisme de l'I+D+i amb un clar vessant de govern del coneixement dependent d'organitzacions públiques i privades. És més, els tradicionals esquemes dels sistemes de ciència i tecnologia, o d'I+D, posen de manifest la necessitat de coordinar esforços que afavoreixin la transferència de coneixement i l'ús apropiat dels recursos i capacitats disponibles tant territorials com globals.

Dins d'aquest escenari es posicionen, de forma general, agents productors de coneixement, organitzacions receptores, mitjancers, organismes de suport, etc., entre els quals destaquen consultores i enginyeries, marc en què se centra l'experiència amb Isdefe (Enginyeria de Sistemes per a la Defensa), organisme dependent del Ministeri de Defensa.

L'actiu que maneja Isdefe és coneixement. Comporta clarament l'orientació del seu focus estratègic cap a la necessitat de configurar un pla estratègic per a l'adequat tractament d'aquest actiu, propòsit per al qual es va llançar el projecte ARGOS. El desplegament d'aquest projecte va concentrar la tasca de reflexió sobre alternatives de gestió del coneixement, a fi de seleccionar aquelles que s'evidenciaven internament com les àrees de major impacte en l'organització.



Web d'Isdefe

D'aquesta manera, ARGOS va comptar amb un exercici de formalització de pràctiques per a l'adequada gestió del coneixement, sempre en un context de funcionalitats amb equips de disseny que generaven la reflexió sobre el mapa de processos i actuacions per desenvolupar tasques de suport al negoci d'Isdefe des d'una gestió apropiada de la informació i el coneixement.

En aquest sentit, les quatre àrees principals d'acció es van posicionar al voltant de la intel·ligència organitzativa, la gestió documental, la gestió del coneixement expert i la gestió de capacitats i resultats, creant un concepte de navegació pels registres que permetia identificar el coneixement disponible en l'organització. És a dir, del projecte es podia arribar a l'equip, de l'equip a les seves aportacions, de les aportacions a comunitats, de comunitats a ofertes, d'ofertes a altres projectes, etc.



Àmbits d'actuació del projecte ARGOS

La intel·ligència organitzativa s'orienta cap a la gestió de la informació externa tractant de generar una alta sensibilitat i control sobre el seguiment d'oportunitats, clients, competidors, etc., elaborant productes informatius àgils que donin suport als processos de presa de decisió i l'actualització de coneixements.

En el cas de la gestió documental es pretén la consecució d'una identificació àgil de la informació de què disposa Isdefe, bé sigui de producció interna o externa, amb vista a la reutilització de recursos que puguin aportar eficiència en els processos de treball.

Per a la gestió del coneixement expert es recorre a la identificació personalitzada de la plantilla d'Isdefe amb un escriptori individual en el qual recollir la vinculació de l'empleat amb els diferents àmbits d'actuació de l'organització (pàgines grogues), establint comunitats de pràctica per temàtiques de coneixement que permetin avançar en les dinàmiques d'aprenentatge i transferència.

Finalment, en el cas de gestió de capacitats i resultats, es busca la captació ràpida d'informació i coneixement sobre l'historial de feines realitzades a Isdefe, a fi de preparar noves ofertes i propostes partint de la base de la reutilització del coneixement existent. És més, l'organització d'aquesta informació permet un tractament millor dels dossiers comercials que acumulen les fitxes de projecte sobre determinades temàtiques d'enginyeria.

Tota aquesta arquitectura s'aplica en una segona fase d'expressió tecnològica en una plataforma de treball col·laboratiu que, en virtut de l'ajustament dels seus paràmetres, ha permès dotar Isdefe de funcionalitats corporatives per al desenvolupament dels serveis interns de suport al *negoci*:

1. En l'àmbit de la intel·ligència organitzativa: serveis de notícies, butlletins sectorials, tecnològics, etc.
2. En el marc de la gestió documental: serveis de catalogació, manual d'estil, etc.
3. En el cas del coneixement expert: informes tecnològics, biblioteca de recursos específics, etc.
4. En el context de la gestió de projectes i ofertes: dossiers comercials, etc.

Tot això compta, a més, amb un quadre de comandament que permet extreure les estadístiques de treball a ARGOS. D'aquesta manera, es poden conèixer per temàtiques, usuaris, comunitats, etc., els esquemes de transferència de coneixement més actius i

així determinar iniciatives de millora i enfortiment de qüestions que es poden considerar estratègiques per part de la direcció.

En definitiva, el projecte ARGOS a Isdefe representa un exemple clar de visió sistèmica de la gestió del coneixement, que aposta per la configuració de recursos i eines específiques que poden ser una referència excel·lent per a qualsevol organització de certa dimensió que observi ineficiències en el tractament de la seva informació i coneixement.

#### **4. La transferència de coneixement des de les universitats: el cas de l'Oficina de Transferència de Resultats de la Investigació de la Fundació General de la Universitat Autònoma de Madrid**

Les universitats atenen un repte clau associat a la seva funció social i que ha estat batejat actualment amb el concepte *tercera missió*, que suma a la docència i investigació la tasca d'innovar i emprendre, aspecte que requereix habilitar un marc més actiu de relacions entre les universitats i el seu entorn.

En gran manera es pretén una major repercussió dels resultats de la I+D, universitària i d'altres centres i instituts d'investigació, en la societat, que generi una millor imatge, legitimitat i fins i tot obri un nou escenari de finançament de llarg recorregut.

Fins a la data, els estudis realitzats reflecteixen un aïllament de les universitats en aquest terreny de la transferència i fins i tot una falta d'entesa entre els investigadors i els possibles usuaris. Tota aquesta incidència general ha estat exposada per les diferents esferes administratives, supranacionals, nacionals i regionals com un dels eixos estratègics crítics per a l'avenç de la competitivitat, l'excel·lència i el benestar social.

D'aquesta manera, les polítiques de transferència espanyoles, a l'empesa de referències existents en altres països, van posar en marxa una xarxa d'oficines de transferència de resultats de la investigació (OTRI), unitats que s'encarreguen d'afavorir la funció de transferència. En el cas de la Universitat Autònoma de Madrid, l'OTRI s'emmarca dins de la Fundació General de la Universitat Autònoma de Madrid (FGUAM), i compta amb un important repte d'aparellament entre l'oferta de coneixement de la Universitat i l'entorn, per a la qual cosa posa en marxa activitats d'identificació de l'oferta, promoció, comercialització, etc.

Òbviament, aquesta tasca atorga a l'OTRI un paper clau com a gestor del coneixement al canal de transferència, la qual cosa indica la consideració d'un plantejament formal, metodològic. Per a aquesta funció i objectiu es va posar en marxa el projecte PRISMA.

**OFICINA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

Cardeños, Universidad Autónoma de Madrid, Calle de Arzobispo, 37, Politécnico, C-2º planta, 28042, Madrid, Tel. +34 (0) 91 342 3424 - Fax +34 (0) 91 342 3637

[Página de Inicio](#) [Novedades OTRI](#)

Catálogo de Oferta Tecnológica	Noticias OTRI	La OTRI en Cifras
<p>El catálogo muestra el esfuerzo de investigación, desarrollo e innovación de la UAM, en una base de conocimiento estructurada y gestionada por la OTRI.</p> <p><b>Buscar en el catálogo</b></p> <p>Texto: <input type="text"/> <input type="button" value="Buscar"/></p> <p><b>Categorías de Información</b>  <a href="#">[dic aquí para seleccionar todas]</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Grupo de I+D+i</li> <li><input type="checkbox"/> Tecnologías</li> <li><input type="checkbox"/> Patentes y Marcas</li> <li><input type="checkbox"/> Servicios Tarifados</li> </ul> <p><b>Campos de conocimiento:</b>  <a href="#">[dic aquí para seleccionar todos]</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ciencias de la salud</li> <li><input type="checkbox"/> Tecnologías de los alimentos, agroalimentarias y ambientales. Recursos naturales y ciencias de la tierra</li> <li><input type="checkbox"/> Superficies, materiales, nano/micromateriales y energía</li> <li><input type="checkbox"/> TIC - Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones</li> <li><input type="checkbox"/> Tecnologías químicas y de la producción y procesos industriales</li> <li><input type="checkbox"/> Otras áreas en ciencias experimentales y tecnológicas: Física, Astronomía,</li> </ul>	<p><b>Conferencia Anual de Red OTRI</b></p>  <p>Reunión en torno a la investigación <b>Barcelona del 21 al 23 de junio de 2006</b>      La Conferencia Anual de Red de Universidades es un punto de encuentro para profesionales...</p> <p><b>Lanzamiento del Portal Prisma</b>      La Oficina de transferencia de resultados de investigación de la Universidad Autónoma de Madrid ha lanzado su nueva herramienta de promoción vía Web, donde se podrán consultar los resultados de Innovación de los grupos de Investigación de esta Presti...</p> <p><b>Los entornos colaborativos para la investigación, tema principal de las jornadas REDIMadrid 2006</b>      3/5/2006 La Red Telemática de Investigación de la Comunidad de Madrid (REDIMadrid) celebrará el próximo 4 de Mayo sus Jornadas por segundo año consecutivo, esta vez teniendo como sede principal la Universidad Politécnica de Madrid, retransmitiéndose...</p> <p><b>Las OTRIs Andaluzas se reúnen para...</b></p>	<p>Grupo de I+D+i: 8          Tecnologías: 16          Patentes y Marcas: 47</p>  <p><b>Acceso a PRISMA</b></p> <p>Usuario: <input type="text"/></p> <p>Clave: <input type="text"/> <input type="button" value="Acceso"/></p> <p><input type="checkbox"/> Administración</p> <p><b>Programas de Soporte</b>          Adobe Acrobat Reader...</p>

El portal PRISMA

Aquest projecte comença amb la definició del mapa de processos en virtut de les accions que ha de desenvolupar l'OTRI explicitant els fluxos de treball, responsables i recursos d'informació i coneixement associats, a fi de facilitar la navegació dels registres de l'oferta de coneixement de la Universitat Autònoma de Madrid a tall de catàleg interactiu.

La plataforma tecnològica que dóna suport al model PRISMA facilita la feina dels tècnics posant a la seva disposició la informació de la base de dades que respon a les seves necessitats de gestió (agenda de promoció, visites, fitxes dels grups d'investigació, fitxes de clients, butlletins de tecnologia, etc.).

En tractar-se d'una aplicació per a l'OTRI de la FGUAM i existir el context de la Xarxa OTRI Universitats, el model PRISMA es posiciona com a referència per al seu desplegament en diferents OTRI (7 actualment), que permet redundar en la creació d'un marc de base homogeni per donar suport a les funcions bàsiques de la tasca de transferència.



## **Experiències internacionals de comunitats de pràctica al sector públic**

### **1. Administració local del Regne Unit: IDEA**

Un cas reeixit de comunitats de pràctica al sector públic és la comunitat de pràctica d'IDEA (Improvement and Development Agency). IDEA és una agència governamental que treballa amb els consells i organismes regionals del Regne Unit per enfortir-los a través del desenvolupament d'algunes capacitats, com ara:

- Lideratge, ajudant-los perquè els consellers arribin a ser millors líders.
- Donant suport als consells en l'elaboració i difusió de les millors pràctiques locals.
- Covant noves idees per millorar els serveis que proveeixen els governs locals.

Les comunitats de pràctica d'IDEA són un portal de xarxes professionals que utilitzen intensivament les tecnologies del web 2.0 per donar suport a diverses formes de compartir el coneixement, el saber fer, el desenvolupament d'habilitats i les bones pràctiques a través dels governs locals. Aquesta iniciativa de comunitats de pràctica neix el 2005, però no va ser llançada oficialment fins al 2007.

Els governs locals al Regne Unit són la segona administració més important en execució de la despesa pública, donen ocupació a prop de 2,1 milions de persones en 410 autoritats locals, les quals duen a terme prop de 700 serveis. Això representa que els governs locals han de desenvolupar –i han desenvolupat– un ampli ventall de coneixements, habilitats, expertesa i experiències. Les comunitats de pràctica d'IDEA han tingut com a objectiu aprofitar aquesta riquesa i possibilitar que per mitjà de les fronteres organitzacionals locals es pugui compartir coneixement i expertesa, així com l'aprenentatge conjunt: aprendre uns dels altres. Això ha permès que col·legues de diferents governs locals del Regne Unit puguin treballar col·laborativament i, generant aprenentatges conjunts, contribuir a millorar els serveis del sector local i fer estalvis substancials en millorar en eficiència.

Això ha estat possible gràcies a les eines de treball col·laboratiu del web 2.0, com ara wikis, blocs, fòrums i biblioteques virtuals, que ha permès als membres de les CoP contribuir i generar el seu propi contingut. Aquest tipus de treball cooperatiu, a més, té uns costos molt baixos, ja que els mateixos consumidors d'informació en són també generadors.

Welcome | My Home | **Communities** | People Finder | Logout Logged in as: Michael Smith

## Community hub

Home Forum Events Library Wiki Blog Shoutbox Cloud Admin

You are here: [All Communities](#) > Community hub

### Welcome to the Communities Hub

#### Facilitator announcement

This hub is a shared community space for all registered users to post content that may be of interest to other registered users, and is not tied to any thematic domain. Information for new members is available in the welcome desk.

Welcome desk

#### Blog posts

Latest posts | Blog roll

**Insights everywhere**  
04 Sep 2008 15:45 | [Ingrid Koehler](#)

**OFT report finds public sector bodies cost the economy a billion in hidden information markets**  
01 Sep 2008 17:56 | [Adrian Barker](#)

**FYI an action on LoGGIC regarding GI draft strategy**   
01 Sep 2008 12:23 | [Dave Briggs](#)

**Insights everywhere**  
04 Sep 2008 23:43 | [Ingrid Koehler](#)

**MSA Governance Document - Please discuss**  
01 Sep 2008 11:11 | [Adrian Barker](#)

**Insights everywhere**  
04 Sep 2008 23:43 | [Ingrid Koehler](#)

[View all blog post](#)

#### Latest wiki activity

Share your content. Add and edit content collectively.

[CAA Readiness: Community activities](#)   
04 Sep 2008 16:26

[Policy Briefings and Recent Policy News](#)  
27 Aug 2008 11:08

#### Latest forum posts

Collaborate with other community members.

[Member Involvement in external consultation](#)  
14 Aug 2007 16:26 | Rachel Gapp

[Equality Assessment of Learning Disabilities](#)  
14 Aug 2007 16:26 | Rachel Gapp

#### Font size

Choose font size: **A A A**

#### Search a community

[Search](#)

#### Shoutbox

**Steve Dale said:**  
23 Oct 2008 12:45  
Hey! Welcome to the Best Value group! Thanks for joining. :-)

**Tessa Daley said:**  
23 Oct 2008 12:45  
Hello! Care to join 'Best value' community. Check it out! :o)

[View all shouts](#)

#### Tools

[View metrics](#)

[FAQs](#)

#### Tagged items

Analog **Best Value** Comp  
Community **Enterprise** Heart Int  
Knowledge Logistic Manufacturer News  
Quality Readability **Super** Sat  
Time Technology Texture **Underlying**

[View all tagged items in this community](#)

Portal d'IDEA

## El seu origen

Les CoP d'IDEA són úniques al món per la seva magnitud. Les conegudes xarxes socials com Facebook i My Space tenen el mateix esperit d'IDEA, tanmateix, aquesta última està orientada a les necessitats particulars dels professionals dels governs locals del Regne Unit. Aquesta especificitat marca una diferència substantiva.

Des de la seva concepció, el 2005, fins al seu llançament oficial, les CoP d'IDEA van invertir molt temps en la personalització de la plataforma, de manera que cobris realment les necessitats dels usuaris i que reflectís les formes de comunicació que habitualment utilitzen els professionals del sector local. D'altra banda, es va dedicar molt temps, des de 2006, per entrenar els facilitadors de CoP, qüestió que, segons tots els experts, és una de les claus d'èxit del funcionament de les comunitats. També es va treballar en la identificació de les comunitats naturals del sector. Tot això va permetre posar en marxa un pla pilot, a partir del qual es van generar aprenentatges que van contribuir a donar forma a la versió definitiva de les CoP.

### ***Beneficis assolits per les comunitats de pràctica de governs locals***

Segons els mateixos usuaris, que s'hi van pronunciar mitjançant una enquesta, els beneficis més destacables que les CoP van representar en les seves tasques van ser els següents:

1. Estalvi de temps, ja que el portal permet trobar en un sol espai el que abans era dispers.
2. Mantenir-se actualitzat amb noves idees i coneixements. Les CoP han possibilitat posar a disposició dels seus membres les novetats sobre el que ocorre en l'àmbit local i del nou coneixement que s'hi aplica.
3. Realització d'innovacions progressives. Les CoP, per mitjà de l'intercanvi i la col·laboració, han generat l'entorn per a l'aparició d'idees i projectes nous.
4. Compartir bones pràctiques i evitar duplicitat de funcions. Aprendre del que fan els altres i conèixer el que es fa dins de l'organització per evitar començar des de zero.
5. Connectar els governs locals i central. L'espai de fòrum ha donat l'oportunitat de posar a disposició dels governs locals les polítiques, programes i projectes del govern central i conèixer-ne les reaccions.
6. Reduir la petjada de carboni. Les trobades virtuals han permès reduir viatges i reunions presencials, cosa que fa els governs locals més sostenibles.
7. Inducció ràpidament a nous rols i desenvolupament del personal. La plataforma permet induir a nous rols aquells que s'hi incorporen, així com capacitar en aquelles matèries d'interès el personal local.
8. Construir relacions i superar les fronteres organitzacionals. És un espai d'intercanvi i comunicació que ha aconseguit esquivar les barreres organitzacionals.

### ***Les lliçons apreses***

1. El primer punt positiu ha estat l'alt increment en les interaccions col·laboratives entre els consells locals. Actualment les CoP locals d'IDEA tenen 26.000 persones registrades i es pretén arribar a les 30.000 a la darrereria de 2009. Hi ha, d'altra banda, 600 comunitats específiques i s'arribarà a 700 a finals de 2009.
2. En segon lloc, s'han institucionalitzat progressivament noves formes de treball basades en la col·laboració i compartició de coneixement, fet que ha possibilitat convertir aquesta manera de treballar en una pràctica acceptada i incorporada en la gestió.
3. En tercer lloc, ha estat un gran èxit l'increment del coneixement i ús de les eines web 2.0; el personal local que participa en les CoP se n'ha apoderat.

4. Un dels eixos de l'èxit de qualsevol comunitat és la motivació. En aquest cas, hi ha un entusiasme creixent i continuat per la col·laboració en la comunitat, la qual cosa s'ha evidenciat en l'increment substancial de registres.

Tanmateix, des de l'aprenentatge, també s'han detectat aspectes no tan positius i que poden ser molt útils per a aquells que des del sector públic vulguin posar en marxa comunitats de pràctica:

1. Hi ha pràctiques de treball *tribal* que són molt difícils de superar i que constreixen les possibilitats de desenvolupament d'una CoP.
2. Entre els membres de les CoP s'ha detectat un ús molt feble de l'etiquetatge, la qual cosa fa difícil el potencial semàntic de la xarxa.
3. Moltes xarxes autoorganitzades no assisteixen als entrenaments per a facilitadors, que és una qüestió clau per al bon desenvolupament de les CoP.
4. Les jerarquies tradicionals –encara existents– inhibeixen el desenvolupament de les CoP, ja que tenen un pes i una inèrcia sobre les pràctiques de treball que condicionen molt fortament el desenvolupament de cèl·lules organitzatives que requereixen d'un entorn més flexible i obert.
5. Cal implicar més les estructures intermèdies de gestió dels governs locals per transformar les CoP en una pràctica integral.

### ***El futur***

L'equip executiu de les CoP d'IDEA ha esmentat aquests desafiaments per afrontar les fases següents d'aquestes CoP reeixides:

1. S'ha previst expandir la plataforma fins a incloure el govern central i el tercer sector.
2. Trencar les estructures de compartiments estancs, incentivant l'ús dels espais de comunitat per compartir coneixement.
3. Millorar les mètriques disponibles per mesurar els impactes de les comunitats en la qualitat dels serveis i en les realitats que pretén atendre.
4. Incloure capacitacions en sistema mixt (virtual/presencial) per als facilitadors de les CoP.
5. Donar suport al treball mòbil.

## **2. La gestió de coneixement en el Programa de Nacions Unides per al Desenvolupament**

El Programa de Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD) va iniciar un procés de canvi per convertir-se en una organització de coneixement, a fi de respondre amb efectivitat als nous reptes que afronta la cooperació al desenvolupament en un context global. En aquest procés, s'han dut a terme una sèrie de reformes institucionals, com ara la descentralització dels assessors de política i la creació dels SURF i/o centres de serveis regionals a cada regió (Amèrica Llatina i el Carib, Àsia i Pacífic, Europa i la CEI, països àrabs i Àfrica), i s'han creat instruments com les comunitats de pràctica que han possibilitat la interacció de funcionaris del PNUD i altres experts i professionals al voltant dels temes d'interès de l'organització. Aquesta organització internacional s'estructura en oficines de camp a cada país i en oficines regionals. Ambdues, especialment les primeres, són grans generadores de coneixement, ja que gestionen projectes emmarcats en les àrees de treball prioritàries del PNUD. La idea del projecte va ser generar ponts entre les oficines per compartir coneixement expert i gestió de projectes, com també generar recursos per a actors externs al PNUD.

### ***L'adaptació del model corporatiu a Amèrica Llatina***

A Amèrica Llatina, el model corporatiu del PNUD va tenir limitacions en un començament, atesa l'existència d'una abundant expertesa tècnica als països i l'existència de recursos propis reduïts de l'organització. A més, el SURF de Panamà, que atén Amèrica Llatina i el Carib, compta amb recursos humans limitats, només 4 assessors per a 24 països. Al principi, això va representar un baix impacte del SURF com a mecanisme de gestió de coneixement i molt poc reconeixement com a tal entre les oficines de país del PNUD i d'actors externs.

### ***L'estratègia de gestió de coneixement***

Com a resposta a aquestes limitacions, l'àrea de governabilitat local del SURF, amb el suport del Projecte regional de governabilitat local per a Amèrica Llatina, va adoptar una estratègia diferent. L'estratègia va consistir en un enfocament de gestió de coneixement cap a la provisió de serveis, que té com a propòsit omplir el buit que existeix entre la política i la pràctica a través de l'oferta de productes de coneixement. Aquests productes són el resultat de la transformació de coneixement teòric i coneixement pràctic en eines per ser utilitzades en el cicle de projecte. La clau és fer que el coneixement sigui explícit i aplicable per als funcionaris del PNUD i actors externs.

### ***La plataforma de gestió de coneixement***

L'estratègia de gestió de coneixement es reflecteix en una plataforma que facilita la transformació de marcs conceptuals i experiències o bones pràctiques en eines d'acció que puguin usar les oficines de país del PNUD i actors externs en les seves funcions d'assessoria de política i en totes les fases del cicle de gestió de projectes.

Amb l'estratègia de gestió de coneixement s'ha buscat:

- Generar utilitat per a les operacions corrents del PNUD.
- Establir un llenguatge comú per compartir i accedir al coneixement.
- Generar oportunitats d'acció amb un alt valor afegit a les oficines del PNUD a cada país.
- Propiciar que tot el personal del PNUD i particularment el personal de les oficines de camp siguin actors clau en aquest procés.
- Fer que els serveis d'assistència tècnica es basin en productes de coneixement.

El model, a més, va més enllà de l'enfocament corporatiu de capturar el coneixement intern del PNUD i aprendre'n. Reconeix que hi ha coneixement valuós fora de l'organització, del qual el PNUD també ha d'aprendre. A més, capitalitza sobre l'avantatge comparatiu que té el PNUD per ser un mitjancer en gestió de coneixement sobre desenvolupament sostenible.

Dins del procés de gestió de coneixement, es desenvolupen productes de coneixement. Aquests productes tenen en comú que:

- No són desenvolupats purament des de la teoria, sinó que inclouen materials proveïts des de la pràctica.
- Inclouen el valor afegit del PNUD i no són resultat d'una activitat aïllada, sinó que s'utilitzen en les activitats normals de l'organització.
- Han estat sistematitzats i són tangibles i verificables.
- Són eines que han estat utilitzades i són replicables.

### **3. Projecte de comunitat de coneixement per a agricultors xilens**

La Fundació per a la Innovació Agrària (FIA), amb el cofinançament del BID (Banc Interamericà de Desenvolupament), està desenvolupant una plataforma de coneixement

per a petits i mitjans agricultors xilens. Com que aquest és un mercat molt asimètric en informació, el que aquesta plataforma busca és solucionar aquest dèficit posant a disposició dels agricultors els mitjans per accedir a aquella informació que és sensible per millorar la seva productivitat i competitivitat. L'interessant d'aquest projecte és que elimina un prejudici ben instal·lat: que l'activitat agrícola està molt allunyada de la societat del coneixement. Res més allunyat de la realitat; per molt tradicional que sigui aquesta activitat econòmica, és tan intensiva en ús de coneixement com qualsevol altra. En aquest sentit, recordem també l'experiència de Ruralcat.

La metodologia utilitzada per a la concepció i el disseny dels serveis de la plataforma de coneixement es va basar en el principi d'involucrar els seus futurs usuaris (productors i tècnics) en totes les fases d'aquest procés, per la qual cosa va ser necessari posar tots els actors rellevants (públics i privats) junts, de forma cocreativa. Preguntes com quines són les necessitats o preferències dels potencials usuaris van ser extremament importants a l'hora d'oferir a l'usuari el servei adequat, en el moment i les circumstàncies ideals. Amb això es va buscar minimitzar els riscos i costos derivats.

Aquest tipus de solucions solen fracassar perquè obeeixen a dissenys que no tenen en compte els productors/usuaris i només consideren el coneixement expert, amb la qual cosa cauen en desús, ja que no es converteixen en una pràctica social per a l'usuari. Aquesta metodologia va garantir una estratègia d'adopció eficaç. Els mateixos usuaris es converteixen en creadors i difusors del seu coneixement. Si hi ha un element diferenciador en aquest projecte, és precisament la manera en què ha estat concebut el disseny de la comunitat i la forma de funcionar que té.

Aquesta és una metodologia innovadora que és mundialment coneguda com a *living labs*, en la qual els usuaris finals són participants de tot el procés que acaba amb l'aplicació o ús de la solució. Al món agrícola també s'ha utilitzat metodologia de *living labs* com espais de trobada per a la innovació, en què els participants són els veritables protagonistes.

La plataforma de serveis d'informació i coneixement que s'ha dissenyat estarà disponible per web. L'entorn en línia es va desenvolupar personalitzadament per a cada un dels quatre grups participants en el projecte, seguint el maneig que ells fan del seu itinerari de tasques productives. Des d'aquest entorn es desprendran segurament els serveis següents:

- Informació de preus i mercats.
- Informació agroclimàtica.

- Informació de proveïdors (qui, preus, característiques).
- Informació normativa.
- Informació de finançament.
- Informació fitosanitària.
- Informació productiva (bones pràctiques, protocols, innovacions).
- Capacitacions en línia.

Adicionalment, la plataforma serà un espai de comunitat en el qual els productors podran comunicar-se i intercanviar experiències i idees. El que hi passi se sistematitzarà i s'elevà a coneixement creat i difós per a tots els agricultors. Si bé aquest projecte està en fase d'implantació, és rellevant destacar-lo pels seus aprenentatges en relació amb com tractar estratègies de gestió del coneixement en les quals el rol dels futurs usuaris és clau.

#### **4. El Programa de Xarxes d'Experts Iberoamericans de la Fundació Centre d'Educació a Distància per al Desenvolupament Econòmic i Tecnològic**

La Fundació Centre d'Educació a Distància per al Desenvolupament Econòmic i Tecnològic (CEDDET) és una organització sense ànim de lucre que es va constituir l'any 2001 amb la finalitat principal de contribuir al desenvolupament econòmic, social i institucional d'aquells països que el requereixin, a través de la transferència i intercanvi de coneixements, experiències i saber fer<sup>1</sup>.

La missió de CEDDET és col·laborar en la millora de les capacitats de gestió de les administracions públiques mitjançant la posada en comú i l'intercanvi de coneixements i experiències. Aquesta missió es desenvolupa gràcies a la utilització d'eines TIC.

El programa de formació en línia s'ha desenvolupat juntament amb un gran nombre d'organitzacions públiques que tenen experiència en processos de modernització i, actualment, els cursos en línia són la principal activitat de la Fundació. Estan adreçats a tècnics, predirectius i directius de la funció pública de 19 països llatinoamericans, ja que s'entén que aquestes persones –com a futurs especialistes, gestors i polítics– seran futurs agents del canvi que influiran en les seves societats.

---

<sup>1</sup> Elaborat per Cristina Balari Uranga



CEDDET coordina tots els aspectes d'aquest programa de capacitatí de les administracions i dóna suport en totes les fases del procés formatiu (metodologia, eines virtuals, sistemes d'avaluació, gestió i coordinació del programa). Els cursos tenen un enfocament pràctic i es posa l'èmfasi en l'experiència pràctica del professor, que és un expert en el seu àmbit dins de la funció pública, i en la seva capacitat per promoure el debat i la reflexió.

El Programa xarxes d'experts de la Fundació CEDDET va néixer l'any 2005 com a resultat natural del programa de formació. La finalitat principal d'aquest Programa és la creació de xarxes virtuals d'experts que contribueixin al desenvolupament professional permanent dels antics participants dels cursos, que demanaven un millor coneixement dels seus col·legues iberoamericans i oportunitats de seguir en contacte, així com un accés permanent a un canal de formació contínua en l'àrea temàtica de cada una de les xarxes.

Els principals objectius de les xarxes d'experts iberoamericans són:

- Mantenir el contacte entre els professionals iberoamericans de les diferents àrees temàtiques per intercanviar coneixements, documentació i compartir bones pràctiques.
- Constituir-se en un nou canal d'informació sobre la demanda real de capacitatí en les diferents àrees a les diferents regions i institucions llatinoamericanes, de manera que contribueixi a la millora contínua dels programes de formació.
- Crear un fòrum permanent entre els seus membres que permeti incorporar progressivament coneixements i casos pràctics d'organitzacions llatinoamericanes.
- Promoure una col·laboració més estreta entre organitzacions públiques en l'espai iberoamericà per al desenvolupament d'activitats en comú i per cobrir les demandes de col·laboració de tipus operatiu i de gestió.
- Generar coneixement en xarxa de forma col·laborativa i conjunta i contribuir a la seva difusió externa a totes les institucions potencialment interessades.

Les xarxes d'experts iberoamericans, afavorides per institucions espanyoles i internacionals, són comunitats virtuals en què es promou l'intercanvi de coneixements i bones pràctiques, així com la col·laboració entre organitzacions públiques en l'espai iberoamericà per al desenvolupament d'activitats de gestió del coneixement, essencialment mitjançant la formació contínua (cursos curts d'actualització en línia), celebració de fòrums d'experts, elaboració de revistes digitals, o generació de biblioteques temàtiques, entre altres.

El Programa xarxa d'experts es basa en les següents premisses a l'hora de crear una xarxa:

- Interès previ i compromís definit en el llançament d'una xarxa d'experts iberoamericana per part de la institució copatrocinadora dels cursos, i proveïdora dels continguts i equip docent.
- Organització de les activitats de la xarxa a través d'un equip coordinador, de caràcter institucional i temàtic de caràcter rotatiu, constituït per un coordinador per part de la institució patrocinadora i d'almenys un coordinador, antic participant dels cursos en línia, per part dels participants de la xarxa d'experts a Amèrica Llatina. Així mateix, s'explica amb el suport d'una coordinació tècnica per part de CEDDET, que ofereix suport permanent tant als coordinadors temàtics com als membres de la xarxa en l'ús de la plataforma virtual i en la dinamització i realització d'activitats. Per la seva part, el coordinador de l'àrea temàtica a CEDDET també forma part d'aquest equip, supervisa la marxa general de la xarxa i el seu bon funcionament i se centra especialment en el compliment del pla d'activitats i la canalització de noves propostes.
- Consens entre els membres de la xarxa d'experts del tipus d'activitats que es realitzaran i de les normes bàsiques per posar en marxa fòrums de discussió, cursos curts d'actualització de continguts, edició de revistes digitals, grups de treball, dotació de documentació, etc.
- Qualitat de la documentació aportada i de les activitats plantejades.
- Participació activa d'un percentatge significatiu dels membres de la xarxa, a fi d'aconseguir un enriquitment progressiu del fons documental de la xarxa d'experts i un reforçament de les relacions personals i professionals.

Les xarxes d'experts s'estructuren en una plataforma virtual basada en la filosofia web 2.0 de xarxa social, en la qual s'ofereixen eines de comunicació en línia (fòrums, blocs, correu, xat, missatgeria instantània), recursos documentals (centre de documentació, banc d'experiències, biblioteca legislativa, documentació dels cursos en línia, preguntes més freqüents, glossari, enllaços) i de difusió d'informació d'interès (tauler d'anuncis, esdeveniments, RSS).

Per tot això, les xarxes aspiren a convertir-se en espais dinàmics que serveixin com a eines pràctiques de gestió i com a punt de referència per a l'organització d'activitats i obtenció d'informació d'interès comú per part dels seus membres, que són els següents:

- Tots els participants que han aprovat un curs en línia de l'àmbit temàtic que cobreix la xarxa.

- Els directors i professors dels esmentats cursos en línia.
- Experts convidats per les institucions patrocinadores.
- Excepcionalment, participants d'altres cursos realitzats per les institucions.

Actualment hi ha 16 xarxes d'experts i dues subxarxes en funcionament, amb 5.800 participants associats que pertanyen a més de 1.500 institucions iberoamericanes de 20 països.

Està previst que el mes de desembre de 2009 es posi en funcionament una xarxa en l'àrea de fiscalitat i una altra de caràcter transversal on es convidarà a participar els membres de les xarxes actuals i també els antics participants del programa de formació de CEDDET. Igualment, s'espera incrementar la massa crítica a moltes xarxes i promoure grups de treball multidisciplinaris en l'àmbit de països i també d'institucions.

### **3.4 La importància de les experiències prèvies**

La gestió del coneixement no és una disciplina formalitzada. Si bé hem anat avançant cap a un llenguatge comú, no hi ha un cos teòric i metodològic estandaritzat. Això no ha impedit que sorgeixin moltes iniciatives i projectes que busquen el millor ús del coneixement per a les organitzacions. La rellevància de les experiències, principalment de la seva sistematització, rau en la comprensió de com tenen lloc aquests processos, els seus aprenentatges, i a partir d'aquí, de generar un cos conceptual que ens ajudi a entendre'ls i que ofereixi recomanacions adreçades a aquelles organitzacions que s'inicien en la gestió del coneixement. La gestió del coneixement ha nascut com un moviment a la pràctica empresarial que ha estat mancat d'un model analític i d'una metodologia d'implantació. Aquesta realitat dóna major importància a la sistematització de les experiències. Això no vol dir que la pretensió sigui arribar a un model estàndard de gestió del coneixement, sinó que simplement es vol generar un llenguatge comú, obtenir lliçons apreses, distingir els factors coadjuvants i els que l'obstaculitzen. Aquest seria l'abast més pròxim de la sistematització.

Els aspectes més rellevants de la sistematització de les experiències són els següents:

- 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 es fa amb aquest títol, així com la demanda que hi ha. Conèixer el que les empreses i organitzacions

estan demandant en matèria de gestió del coneixement és una dada important per confirmar l'oferta.

- Ens permetria delimitar amb major precisió l'objecte d'estudi o camp d'aplicació del que anomenem *gestió del coneixement*, una manera de no barrejar peres amb pomes. La gestió del coneixement, ara com ara, és un camp amb fronteres poc delimitades. Hi ha enfocaments basats en el component tecnològic, fins i tot 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 de la gestió del coneixement.
- Analitzar i mesurar el que s'està fent en l'àmbit de la gestió del coneixement ens permetria professionalitzar aquesta disciplina i portar-la cap a una major consolidació. 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 té un problema: la mirada parcial o esbiaixada de l'impacte del coneixement en l'organització. Transversalitzar les experiències ens ajudaria a donar una mirada més integral als problemes d'implantar la gestió del coneixement en les organitzacions.
- Difondre.
- Aprendre de les experiències d'altres. Recollir les experiències d'altres i sistematitzar-les és una activitat molt potent per ajudar a formalitzar una disciplina primerenca. Cal conèixer les claus d'èxit d'un projecte, els obstacles, les lliçons apreses, els impactes, quins indicadors utilitzar per mesurar aquests impactes, etc.

Les experiències recollides en els apartats anteriors tenen un enfocament molt diferent, encara que totes es refereixin a la gestió del coneixement. Tanmateix, van ser escollides perquè creiem que són una aportació al programa Compartim, ja que incideixen en elements i enfocaments que poden ser útils per a aquest programa, així com per a altres experiències al sector públic. Destaquem només tres elements: primer, hi ha una experiència d'implicació des de l'inici dels usuaris d'un sistema de gestió del coneixement; segon, de vegades, les experiències sorgeixen de manera espontània, sense que hi hagi un lideratge jeràrquic que l'apuntali, i tercer, en organitzacions molt disperses i descentralitzades, i intensives en ús de coneixement, una estratègia que promogui com fer un ús eficient del coneixement és clau per a l'èxit de l'organització.



## 4. El programa Compartim

En els últims anys s'observa una evolució en la disciplina de la gestió del coneixement que tendeix a fer un ús més intensiu d'eines metodològiques que posen l'accent en les persones i en l'aprofitament i multiplicació del seu coneixement (treball i formació col·laborativa i en xarxa, intel·ligència col·lectiva, innovació oberta, etc.). Tot això amb el suport de les noves eines tecnològiques que ha aportat la nova Internet o Internet 2.0 (Genís i Fumero, 2007, Cobo i Pardo, 2007). El resultat final de la conjunció d'aquestes variables ha estat el que alguns autors (Rouilleaux, 2007) ja defineixen com la gestió del coneixement de nova generació. En aquest nou context organitzatiu les comunitats de pràctica (CoP) recobren un nou protagonisme. Les CoP han estat una de les eines metodològiques que al seu dia més expectatives van aixecar i els beneficis organitzatius que aporten han estat àmpliament definits (Wenger, 1998 i 2001; Parcell i Collison, 2001) i, entre d'altres, destaquen aquells beneficis relacionats amb l'eficiència del coneixement dipositat en l'organització.

Encara que es coneixen els beneficis que poden aportar (Juan, 2004), crida l'atenció l'escassetat d'experiències aplicades i mantingudes en el temps en el si d'organitzacions: tant en la literatura especialitzada com a la pràctica es fa difícil trobar experiències aplicades. I encara més si ens situem al sector públic (Juan, 2004), on cal considerar que llevat d'algunes excepcions com les descrites al capítol anterior, no abunden les experiències aplicades al sector de l'Administració pública.

L'any 2005 el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE) va posar en marxa una iniciativa per vertebrar diferents comunitats de pràctica dins del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, prenent com a referència el model inicial de desenvolupament de CoP presentat per Wenger (1998). Aquest model consisteix a identificar diferents grups professionals on hi ha elements de conversa i compartició de coneixements previs i donar-los suport posterior per afavorir l'activitat que ja està desenvolupant aquest col·lectiu.

Al llarg del període 2005-2009 s'han constituït fins a 15 comunitats de pràctica que reuneixen més de 1.000 professionals. L'evolució que han tingut les diferents CoP ha estat molt diversa. Així, trobem que 3 comunitats no han pogut arribar a la fase de maduresa i la resta (13) han aconseguit arribar-hi formant el que es pot considerar un ecosistema de CoP, en el qual s'hi vinculen també diferents grups de treball *ad hoc* que obtenen bons resultats en una sèrie d'indicadors com ara producció elaborada, qualitat i utilitat d'aquesta, aplicació institucional i impacte organitzatiu, participació i implicació del col·lectiu professional, etc.

En altres treballs s'apunten algunes de les claus que expliquen tant la implantació de les comunitats de pràctica (Martínez, 2008, Pérez-Montoro i Martínez, 2007) com algunes de les variables implicades en el seu manteniment i pervivència (Pérez-Montoro i Martínez, 2008, 2009). Aquí aprofundirem en l'experiència d'implantació de les comunitats de pràctica a l'Administració pública, els itineraris i etapes en l'evolució de les comunitats de pràctica, els factors claus d'èxit i els elements per generalitzar l'experiència.<sup>1</sup>

## **4.1 L'experiència d'implantació de comunitats de pràctica a l'Administració pública: el programa Compartim**

### **4.1.1 El context organitzatiu**

Tal com hem apuntat, l'experiència d'implantació de comunitats de pràctica se situa en un organisme de l'Administració pública: el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, en el qual s'exemplifiquen els principals problemes relacionats amb el coneixement individual i organitzatiu amb què acostumen a trobar-se altres organitzacions similars de l'àmbit públic.

Aquests problemes són deguts, principalment, a les característiques identificatives clares que acostuma a presentar el coneixement en aquest tipus de contextos. En aquest sentit, hi ha dos grups de factors que fan de barrera i que dificulten enormement la seva implantació i consolidació.

D'una banda, trobem factors lligats al mateix rol del coneixement en el context públic, clarament infravalorat en relació amb d'altres àmbits en els quals es considera un intangible clau per a la supervivència i rendibilitat de l'organització. D'altra banda, trobem aspectes que es relacionen amb factors culturals i organitzatius que són consubstancials a l'entorn públic i, per tant, referits també a qualsevol procés d'innovació. Aquests darrers actuen amb conseqüències molt pitjors a les que suposen els primers.

Pel que fa al factor relacionat amb el rol del coneixement en el context públic, d'una banda, cal constatar que és habitual que no hi hagi un context clar que habiliti la creació de nou coneixement. A més a més, la major part d'aquest coneixement resideix exclusivament en els professionals que l'han creat a partir de la seva praxi quotidiana, i, per tant, no acostuma a trobar-se plasmat en cap suport documental (paper o arxiu digital, principalment).

---

<sup>1</sup> Adaptat i ampliat de Martínez i Pérez-Montoro (2009) (en premsa).

Aquesta falta de representació provoca que el coneixement estigui dispers geogràficament i poc estructurat, la qual cosa n'impedeix la recopilació i sistematització en algun tipus de document que en permeti la difusió i l'ús per la resta de personal. A tot això cal sumar-hi que els plans de formació no arriben uniformement a tots els col·lectius que s'inclouen en aquest context. I, per últim, i derivat de tot l'anterior, aquest coneixement es troba encapsulat de manera gairebé exclusiva en les persones que el posseeixen, i és accessible de forma espontània només d'una manera fragmentària i poc exhaustiva.

En relació amb els factors culturals i organitzatius al·ludits, identifiquem, a priori, com a més rellevants els següents: elevada jerarquització i compartimentació de les organitzacions públiques que dificulten i bloquegen la transversalitat i flexibilitat que requereixen agrupacions informals de persones, com són les comunitats de pràctica. Si a aquest factor anterior li afegim les rutines administratives i el procedimentalisme propi del sector públic, ens trobem davant d'un escenari que no encoratja en absolut aquest tipus d'iniciatives, que necessiten per sobreviure més marge de temps no pautat dedicat a aportar noves solucions no previstes i a compartir-les amb els companys. També, i per acabar, es pot esmentar com a paradigmàtic l'elevat pes de l'estructura formal (organigrama), que sovint percep com a contrapoder qualsevol iniciativa que surti dels canals no previstos reglamentàriament.

Tenint en compte els factors descrits, el 2005 es va iniciar la implantació del programa Compartim, projecte que pretenia treballar la gestió del coneixement en els àmbits de competència del Departament de Justícia. L'objectiu principal que persegueix aquest projecte, aprofitant una xarxa de comunitats de pràctica, és doble: d'una banda, crear un context que faciliti la creació de coneixement i, de l'altra, establir els circuits i mecanismes necessaris per a l'explotació col·lectiva d'aquest coneixement.

Per desenvolupar la implantació d'aquest sistema de gestió del coneixement es va començar per l'elaboració d'un programa pilot. L'objectiu era implantar a petita escala el sistema i anticipar, d'aquesta manera, els possibles beneficis i conseqüències (positives i negatives), així com les modificacions necessàries per portar el projecte a bon terme que, en un segon moment, esdevindria més complet i extens. Per aquesta raó es va decidir començar activant una comunitat de pràctica concreta que incloïa un conjunt de paràmetres fàcilment controlables: la comunitat dels treballadors socials.

Passats quatre mesos des de la posada en marxa d'aquesta comunitat i havent-ne extret i analitzat els primers resultats, es va decidir posar en marxa la resta de la xarxa de



comunitats de pràctica: 15 CoP (taula 1). Aquesta xarxa de comunitats es va desenvolupar centrada sobre una figura organitzativa clau: l'e-moderador. Els e-moderadors són un petit grup de persones clau dins del teixit organitzatiu, que tenen com a principal responsabilitat fomentar i activar un context de treball col·laboratiu on es faciliti la creació, l'intercanvi i la difusió del coneixement entre els seus companys.

Per tal que els e-moderadors poguessin cobrir aquests objectius, es van posar en marxa dos tipus d'estratègies diferents, però complementàries. D'una banda, es va oferir la possibilitat d'utilitzar un entorn col·laboratiu en línia. Aquest entorn, *e-Catalunya*, oferia la possibilitat de desenvolupar una part important de les principals estratègies involucrades en la gestió del coneixement. D'altra banda, per reforçar la figura de l'e-moderador, es va dissenyar una política d'incentius per tal que obtinguessin, d'una manera més o menys clara i directa, un retorn de la inversió en temps i esforç per la seva participació en el projecte.

La política d'incentius es basava en dos eixos: un de tipus econòmic, adreçat a e-moderadors i experts externs a l'organització convidats a col·laborar, que premiava la codificació del coneixement recollit en el grup i la posterior implantació d'aquelles accions que podien garantir el bon funcionament de la comunitat de la qual eren responsables. El segon, adreçat als participants directes (entusiastes, en la terminologia de Wenger, 2001), consistia en un procés de certificació de les hores emprades en el treball col·laboratiu com a hores de formació, amb valor a efectes de mèrit en la seva carrera professional.

Aquesta política es completava amb una sèrie d'accions que perseguien que la resta de la comunitat, els potencials usuaris i, al mateix temps, subministradors de coneixement, s'impliquessin de forma activa en el correcte funcionament del projecte. Amb aquestes accions s'aconseguia recollir sistemàticament el coneixement generat en el projecte i s'aconseguia obtenir, de forma simultània, la matèria primera per crear un dipòsit de bones pràctiques.

**Taula 1: Comunitats de pràctica, professionals que conformen el col·lectiu i participants directes**

Comunitat de pràctica	Nombre de professionals	Participants directes
Psicòlegs	106	25
Juristes criminòlegs	80	18
Docents	125	12
Monitors artístics	40	11
Educadors socials de centres penitenciaris	140	25
Professionals de medi obert de justícia juvenil	45	12
Mediadors de justícia juvenil	35	8
Educadors socials de justícia juvenil	150	12
Assessors judicials de justícia juvenil	35	6
Bibliotecaris judicials	25	12
Arxivers judicials	45	12
Dinamitzadors lingüístics	35	8
Mediadors	175	15
Assessors judicials d'adults	30	30
Treballadors socials	95	25

Dades referides a octubre de 2009.

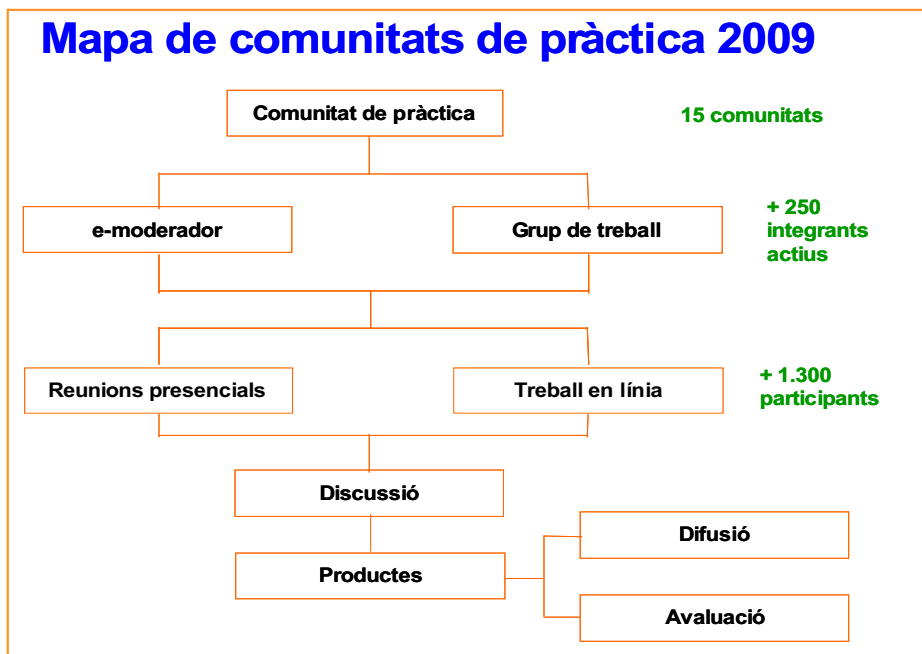
Nota: Els requadres destacats corresponen a les tres CoP que van deixar de funcionar al llarg de 2007 i 2008.

**Taula 2: Comunitats de pràctica i productes de treball elaborats el 2007, 2008 i 2009**

Comunitat de pràctica	Productes 2007	Productes 2008	Productes 2009
Psicòlegs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocol d'observació de conducta no verbal en entrevista clínica</li> <li>- Protocol d'avaluació i orientació d'intervenció dels consums d'alcohol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banc de tècniques psicològiques</li> <li>- Indicadors de canvi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filmació de dues tècniques d'intervenció en el medi penitenciari i elaboració de dos protocols d'actuació en situacions de crisi</li> </ul>
Juristes criminòlegs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrangers i presó</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents jurisprudencials en el context de la praxi de l'execució penitenciària</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Figures jurídiques associades a beneficis penitenciaris</li> </ul>
Monitors artístics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos formatius</li> <li>- Didàctica de l'art</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Art teràpia</li> <li>- Guia drets d'autor obres artístiques interns CP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Didàctica, música i art</li> <li>- Muntatge d'exposicions</li> </ul>

Educadors socials de centres penitenciaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recull de bones pràctiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de mobilitat segura</li> <li>- Programa d'educació en drogues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia d'educació afectivosexual</li> <li>- Programa d'educació intercultural</li> <li>- Manual d'atenció Individualitzada</li> </ul>
Professionals de medi obert de justícia juvenil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treball amb menors tutelats</li> <li>- La violència dels joves: una mirada des del medi obert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decàlegs d'actuació per a professionals de medi obert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilització dels menors i incompliments</li> <li>- Identificació i desenvolupament dels factors protectors</li> </ul>
Mediadors de justícia juvenil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La restitució econòmica de les víctimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudi participants en mediació</li> <li>- Orientacions pràctiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La valoració de víctimes i infractors de la mediació penal juvenil</li> </ul>
Educadors socials de justícia juvenil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de l'educador social (primera part)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia de bones pràctiques de l'educador a centres de justícia juvenil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia d'activitat d'oci, cultura i lleure per als centres de justícia juvenil</li> </ul>
Assessors judicials de justícia juvenil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia de bones pràctiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectes ètics en l'assessorament tècnic de menors</li> <li>- Marc jurídic i normatiu: recull</li> </ul>	
Bibliotecaris judicials	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serveis de difusió d'informació jurídica en línia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia d'obsolets i duplicats</li> <li>- Carta de serveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadors de la carta de serveis</li> <li>- Implementació del protocol per a la gestió de fons obsolets i duplicats</li> </ul>
Arxivers judicials	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideracions a tenir en compte en les peticions d'accés a la documentació judicial per part de persones privades</li> <li>- Formulari d'accés a la documentació reservada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriu de dades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadors de la xarxa d'arxius judicials de Catalunya</li> <li>- Desenvolupament del SAJC</li> </ul>
Mediadors		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia de mediació i gent gran</li> <li>- Guia de mediació comunitària</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenció en mediació intrajudicial</li> </ul>

Assessors judicials d'adults (treb. social)		- Defensa de l'informe al judici oral	- Catàleg de propostes d'idoneïtat de les mesures penals alternatives
Treballadors socials	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual d'instruccions per a l'informe social de primer permís ordinari</li> <li>- Estrangeria i treball social penitenciari</li> <li>- Mesures alternatives</li> <li>- Manual d'instrucció per a la part de valoració sociofamiliar de l'informe de pronòstic d'integració social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocol de treball d'execució dels treballs en benefici de la comunitat</li> <li>- Manual d'instrucció per a l'informe social de revisió de grau</li> <li>- Protocol i circuit de gestió de les mesures de seguretat d'internament</li> </ul>	- La visita domiciliària
TIC i presons			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia per a l'ús de Moodle en activitats socioeducatives en l'entorn penitenciari</li> <li>- Programari lliure i eines web 2.0 a centres penitenciaris</li> </ul>
Assessorament tècnic penal d'adults			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Credibilitat en violència de gènere</li> <li>- Bones i males pràctiques en relació amb la figura del perjudicat en el judici oral</li> </ul>
Grup de treball en justícia juvenil			- Protocol d'actuació en violència filiofamiliar



Il·lustració 1: Mapa de les comunitats de pràctica per a l'any 2009

#### 4.1.2 Aspectes clau de l'entorn públic rellevants en l'aplicació de l'experiència

La posada en marxa i el manteniment de programes de gestió del coneixement en les organitzacions, i especialment en les administracions públiques, ha presentat tradicionalment moltes dificultats i barreres. En aquest apartat presentem els aspectes clau que considerem que expliquen millor la seva pervivència, entre els quals destaquem: les unitats impulsores de l'experiència, la implantació organitzativa ascendent, els rols organitzatius clau (e-moderadors i coordinadors d'àmbit), els recursos econòmics i tecnològics a demanda i la implantació flexible i a mida en cada entorn organitzatiu.

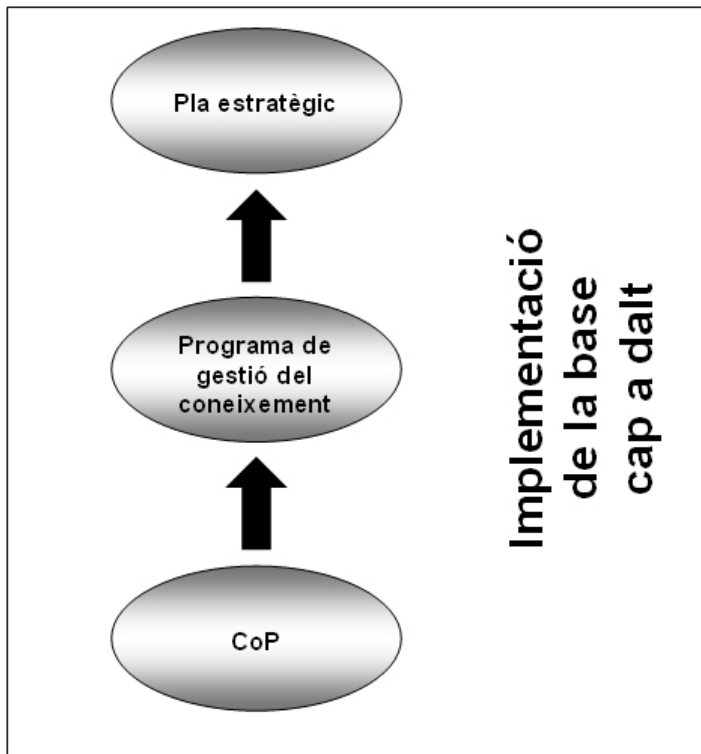
##### ***Unitats impulsores lligades a departaments transversals: formació i difusió***

El programa Compartim es va impulsar inicialment des d'una unitat de formació (CEJFE) i dirigida a diferents professionals del Departament de Justícia, els quals no en depenien jeràrquicament. Immediatament i treballant de forma coordinada i sinèrgica, el Servei de Difusió es va encarregar d'anar sensibilitzant l'organització per tal de trobar el substrat que permetés expandir –i alhora anar nodrint– l'experiència mitjançant l'ús d'eines en línia i, específicament, la plataforma e-Catalunya.

Va ser una oferta que es va percebre més lligada a la formació i a la capacitat professional, amb adscripció de forma voluntària i no pas com un encàrrec de la institució mitjançant, per exemple, un projecte de millora de l'organització. També va reforçar aquesta percepció el fet que es presentés com a incentiu principal la certificació d'hores de participació en CoP com a hores de formació. Aquest factor diferencial, en el cas de l'Administració pública, va generar un efecte d'atracció molt superior al que s'hauria pogut generar si l'oferta de participació hagués estat generada des d'una altra unitat més jerarquitzada (departaments de recursos humans o direccions generals, per exemple).

### ***Implantació organitzativa ascendent***

Al mateix temps, es va decidir que la implantació de les comunitats fos progressiva i possibilista en funció de l'avenç experimentat per les diferents comunitats. En aquest sentit, no es va utilitzar una planificació tancada: l'oferta a unitats organitzatives independents, les quals obtenien inicialment el permís de la unitat directiva superior (direcció general o secretaria general), per després treballar amb els professionals de base. Únicament si hi havia èxit inicial i acceptació per part del col·lectiu professional, es passava a crear la comunitat de pràctica. Val a dir que, fins i tot un temps després de la posada en funcionament del programa, encara no es tenia consciència de formar part d'una xarxa de comunitats. En l'argot que manejàvem en aquells moments, parlàvem de la metàfora de creixement similar al d'una *taca d'oli*.



Il·lustració 2: On situar la gestió del coneixement

### ***Rols organitzatius interns: e-moderadors i coordinador d'àmbit***

En el procés d'implantació es van introduir dues figures organitzatives que van ser claus en l'èxit de les comunitats de pràctica. De forma diferent a altres experiències descrites, es va creure que per a l'èxit de l'experiència es necessitava reforçar amb figures clau l'organització i la implementació del projecte. D'una banda, es va recórrer a la figura de l'e-moderador, que havia de reunir un conjunt d'habilitats, especialment la capacitat de lideratge. D'altra banda, també es va crear la figura del coordinador d'àmbit, el rol del qual se centrava a servir de pont entre la línia jeràrquica del col·lectiu, l'e-moderador i la comunitat.

### ***Recursos econòmics i tecnològics a demanda***

El pressupost i els recursos humans assignats van anar incrementant-se a mesura que es consolidaven les diferents comunitats. A diferència del que és habitual a l'Administració (treballar per partides i pressupostos tancats per programa, amb l'obligació de despesa temporalitzada), es va partir d'un plantejament flexible que abocava recursos en funció de

l'èxit obtingut. D'aquesta manera, es provocava una dinàmica progressiva de consolidació del pressupost en funció dels objectius aconseguits.

### ***Implantació flexible i a mida***

Es va defugir d'oferir un estàndard de comunitat únic i tancat per a totes les unitats organitzatives participants. Es va donar llibertat, per tant, per orientar i adaptar les comunitats a les necessitats que es plantejaven en cada cas. És així que es van observar diferents itineraris. D'una banda, hi podia haver comunitats més orientades a la capacitat dels seus membres i, de l'altra, comunitats més orientades a la producció de coneixement concret aplicable a les millores de l'organització.

## **4.2. Les variables rellevants en el funcionament de les comunitats de pràctica**

La base del funcionament dels grups de treball col·laboratiu ha estat possible gràcies a la combinació de sis elements clau: la figura de l'e-moderador, una específica metodologia de funcionament i orientació de les comunitats basada tant en les aportacions de Wenger (1998 i 2002) com les de Collison i Parcell (2001), la política de difusió del coneixement creat a través de les jornades de bones pràctiques, el desenvolupament d'una innovadora política d'incentius, i el suport i vinculació a un centre de recursos i documentació (biblioteca del CEJFE). Tot això amb el suport d'una plataforma tecnològica de treball col·laboratiu (e-Catalunya) i una activa política –innovadora en el context de l'Administració pública– d'ús i difusió de les noves eines d'Internet: espais de difusió i emmagatzematge com ara YouTube, Flickr, Slideshare, etc.; edició de documents com Google Docs, xarxes socials com LinkedIn o Facebook, entre d'altres.

### **4.2.1 La figura de l'e-moderador**

L'e-moderador s'ha mostrat com la figura clau dins de tot el procés de gestió del coneixement. El procés de selecció es va iniciar confeccionant un perfil professional amb una sèrie de característiques: una persona representativa de la comunitat i amb una alta capacitat de lideratge, que participa en el projecte institucional, és respectada i té influència en la comunitat. A més, té bones capacitats comunicatives i està familiaritzada amb el treball en entorns tecnològics, la qual cosa fa que sigui un professional compromès a fer avançar el coneixement en el seu àmbit professional.



A partir d'aquí es va obrir un procés de consultes entre els líders formals de l'organització fins a aconseguir els candidats idonis. Es va començar així un procés de selecció que culminaria, posteriorment, amb la selecció d'un e-moderador per a cada comunitat. El càrrec d'e-moderador seria per períodes anuals renovables. Després d'una evolució de 3 anys, s'ha constatat que hi ha diversos itineraris pel que fa a la renovació de la figura de l'e-moderador. Algunes comunitats han optat per la renovació anual i d'altres han mantingut la figura de l'e-moderador al llarg dels diferents períodes. En qualsevol cas, és la mateixa comunitat la que decideix la via que vol seguir i fa propostes en aquest sentit als comandaments. Ara com ara, la valoració que es pot fer respecte la figura de l'e-moderador és que no hi ha receptes a priori, i que cal que cada comunitat funcioni de forma coherent amb les seves pròpies dinàmiques internes de treball.

Un ingredient molt important per potenciar la figura de l'e-moderador va ser encetar una política complementària de formació. El disseny de la formació que se'ls va oferir es va basar en els postulats de *l'aprendre fent*. De seguida van assumir funcions de lideratge i dinamització –tant presencial com en línia– de les seves respectives comunitats. Com a ajut al seu treball es va dissenyar un curs amb continguts de suport en animació i lideratge en entorns virtuals, fet a la mateixa plataforma tecnològica que usaven per treballar amb les seves comunitats. A través del debat generat al fòrum i la dinamització d'un expert extern es van anar modelant diverses estratègies d'èxit en la conducció i maneig d'aquest tipus de comunitats.

En aquest sentit, en el període d'implantació es van desenvolupar fins a cinc debats en un espai específic (fòrum d'e-moderadors a e-Catalunya) segons el tipus d'aprenentatge que necessitaven. L'objectiu final de la capacitació estava pensat perquè fossin capaços d'assumir dos tipus de rols: d'una banda, havien de ser veritables gestors de debats (tant en entorns presencials com en línia) i, d'altra banda, havien d'arribar a convertir-se en motivadors i catalitzadors en la seva comunitat per guanyar acceptació i poder difondre i transferir el coneixement produït.

Actualment les principals tasques que desenvolupa són les següents:

**Taula 3: Principals tasques desenvolupades per l'e-moderador**

Entorn presencial	Entorn en línia
Convoca les reunions, les coordina i en redacta l'acta	Coordina la participació del grup d'entusiastes i del col·lectiu professional ampli en la dinàmica de treball col·laboratiu
Dinamitza les reunions presencials	Inicia els debats en el fòrum, els dinamitza i fa el monitoratge del coneixement generat
Codifica el coneixement tàcit en explícit	Elabora resums del coneixement aportat i els distribueix entre el col·lectiu professional
Comunica a tot el grup professional el nou coneixement generat	Elabora un informe final de cada debat generat
Crida a la participació del grup professional en la dinàmica de treball col·laboratiu	Facilita la participació perifèrica en els debats generats
Redacta i edita la fase final dels productes de coneixement	Avalua la participació del grup d'entusiastes i la perifèrica durant el període de treball

#### 4.2.2 Metodologia i enfocaments de les comunitats de pràctica

La metodologia de treball que es va seguir es va basar en els treballs desenvolupats per Wenger (1998 i 2002), i adaptats per Vasquez (2007) al nostre context i, en una segona etapa de creixement, la metodologia emprada es va basar en els estudis de l'Institut Universitari d'Investigació en Administració del Coneixement i Innovació d'Empreses –IADE– (Merino, 2007, 2009).

##### *Posada en marxa de les comunitats de pràctica*

Molt succintament expliquem els passos que es van seguir per a la posada en marxa de les comunitats de pràctica.

a) *Confecció d'un model d'entrevista convergent per a la detecció de necessitats (Vasquez, 2002)*

### **Entrevista convergent**

És una tècnica que permet la recollida d'informació qualitativa. S'utilitza un procediment sistemàtic per afinar cada vegada més la informació que es va recollint. Aquest procediment funciona per cicles o interaccions. Es comença amb una petita sèrie d'entrevistes fetes a una o dues persones. A continuació s'analitzen les entrevistes fetes i es prepara una ronda d'entrevistes. Aquest cicle permet identificar desacords entre els diferents individus entrevistats, es busquen consensos i es detecten les excepcions a aquests acords per tal de buscar-hi explicacions. El desenvolupament d'aquesta tècnica permet aproximar-se mica en mica a la situació analitzada, i desafiar en cada fase les interpretacions que s'han realitzat en la fase prèvia.

Les entrevistes comencen amb una pregunta molt general i es manté l'entrevistat parlant. Així, el contingut prové de la percepció dels entrevistats. Cap al final, i a mesura que avancen els cicles, es fan més preguntes i més concises.

La pregunta inicial només defineix el tema general de l'entrevista, sense ser més específic. Per exemple, en l'anàlisi organitzativa, es podria preguntar: Explica com es treballa en aquesta empresa? o Explica què és el que està bé, i el que no, d'aquesta empresa? En el nostre cas, comencem preguntant: Explica'm coses respecte de la teva feina, Què és un dia real per a tu? Quins problemes recurrents et trobes en el dia a dia? Com creus que es pot millorar el dia a dia? Com resols els problemes recurrents i a qui preguntes? En què creus que poden millorar les comunitats la teva feina i en quins aspectes pot influir?

Cal considerar que en la segona ronda d'entrevistes es treballarien els acords i desacords que s'hagin detectat en la primera ronda d'entrevistes. Així mateix, en el cas que es detectin aspectes negatius, caldrà preguntar en aquesta ronda que plantegin propostes de millora d'aquests situacions, que opinin sobre els motius pels quals creuen que alguns companys poden pensar diferent respecte determinats aspectes, etc. En definitiva, es tracta d'anar comparant la informació obtinguda en les diferents entrevistes, identificant punts clau, els punts d'acord i els de desacord per, a partir d'aquí, anar construint i dibuixant el mapa de la situació.

La informació que interessa recollir a través d'aquesta entrevista, i sempre en funció dels objectius concrets del projecte que volem desenvolupar, hauria d'ajustar-se als següents temes:

- Què preocupa els empleats en el seu treball i què és el que més els agrada.
- Què és el realment important per fer la seva feina, què està en joc.
- Què pensen de la formació rebuda: problemes associats i aspectes que han funcionat bé.
- Què en saben de la gestió del coneixement.
- Si han participat en les darreres trobades de les comunitats que ja funcionen, quina és la seva opinió.
- Quant temps fa que treballen al Departament i quin és el lloc que ocupen.
- Què opinen de la seva forma de treballar en relació amb la dels seus companys (és igual, divergeixen en les opinions, segueixen diferents metodologies, etc.).

b) *Identificació del col·lectiu idoni*: Aquest hauria de ser un grup de persones que estiguessin motivades, o bé que s'adhereixin amb entusiasme en el moment en què se'ls expliqués la idea per primera vegada. En altres paraules, gent «que hagués estat per la feina». El que seria ideal és que, a més, fos un col·lectiu on almenys un grup de persones ja hagués començat a reunir-se per intercanviar coneixement sobre el treball que realitzaven.

c) *Identificar els problemes recurrents* que afrontava el col·lectiu, o bé els problemes que eren més actuals. Es va preguntar directament als membres de la comunitat de pràctica quins eren els temes dels quals conversaven de forma espontània, és a dir, quins eren els temes de la feina dels quals parlaven quan no estaven treballant.

d) *Identificació de la persona que seria l'animador* de la comunitat de pràctica (e-moderador)

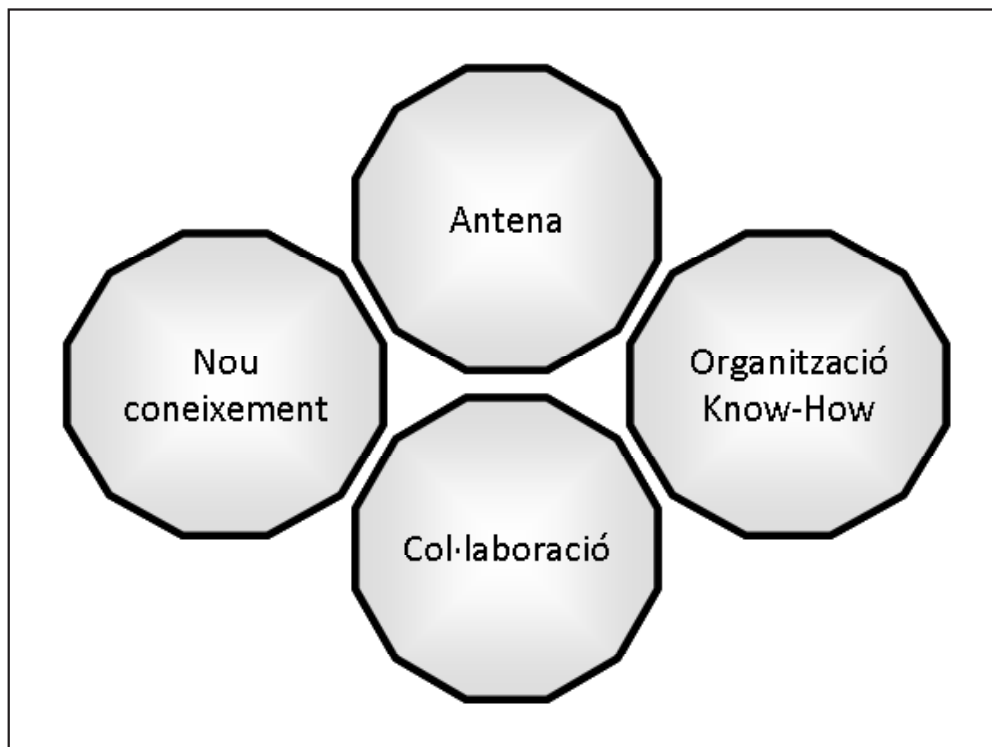
e) *Organització d'una primera reunió presencial del col·lectiu en qüestió*: Els temes sobre els quals es va discutir van ser els que l'e-moderador va identificar (a través de converses amb algunes persones del col·lectiu) com a temes «calents» o *hot topics*.

f) *Continuació de les converses de la comunitat de pràctica en l'entorn en línia, a través de la plataforma e-Catalunya i amb la coordinació de l'e-moderador de la comunitat*

Actualment, la mitjana de participació activa (fent aportacions) per cada comunitat de pràctica se situa entorn del 15 % de cada col·lectiu professional. Aquestes xifres estan molt per sobre de la mitjana de participació habitual descrita en altres tipus de comunitats (Nielsen, 2006).

### ***Enfocaments de les comunitats de pràctica***

El febrer de 2006 va tenir lloc un seminari especialitzat en gestió del coneixement a càrrec de l'Institut Universitari d'Investigació en Administració del Coneixement i Innovació d'Empreses (IADE) de la Universitat Autònoma de Madrid. Aquest seminari estava adreçat als principals comandaments intermedis d'algunes àrees del Departament de Justícia que podien formar part de l'experiència que es volia posar en marxa. L'objectiu era discutir les diferents possibilitats que podien aportar les CoP a l'organització. El resultat principal del seminari va ser consensuar una orientació cap al treball de les CoP. A la il·lustració 3 es presenta aquesta aportació.



Il·lustració 3: Els diferents enfocaments sobre les comunitats de pràctica. Adaptació de Merino (2007)

### *Enfocament d'antena*

S'orienta a potenciar la intel·ligència de l'organització:

- Vigilància de l'entorn.
- Estat de l'art sobre la temàtica que tracta la comunitat.
- Identificació de fonts de coneixement externes.
- Mapa de xarxa de col·laboració i sinergies.

Acostuma a estar inserida en organitzacions que estan en alerta i que es doten d'estructures i recursos per desplegar una estratègia de recerca permanent.

### *Enfocament d'organització know-how*

S'orienta a potenciar la capacitat d'explotació i reutilització del coneixement ja existent en el si de l'organització.

- Base documental compartida.
- Difusió de bones pràctiques organitzatives.
- Compartició de les lliçons ja apreses.
- Banc d'experts i especialistes de l'organització.

El seu objectiu principal és la definició de pràctiques i canals que permetin:

- Accedir ràpidament a la informació i al coneixement.
- Comunicar i difondre el coneixement.
- Proveir de recursos per a la recuperació del coneixement.
- Dissenyar productes d'explotació alineats amb les necessitats d'informació dels diferents col·lectius de l'organització.

### *Enfocament de col·laboració*

S'orienta a potenciar la capacitat d'interacció i connectivitat entre els membres de l'organització:

- Entorns de col·laboració.
- Fòrums de discussió temàtica.

- Accés i consulta a experts de l'organització.
- Aprenentatge en línia.

Se sustenta en la configuració d'una cultura que inclogui:

- Intercanvi de coneixement.
- Actitud per a la formació permanent.
- Motivació per contribuir i rebre ajuda dels iguals.

#### *Enfocament de nou coneixement*

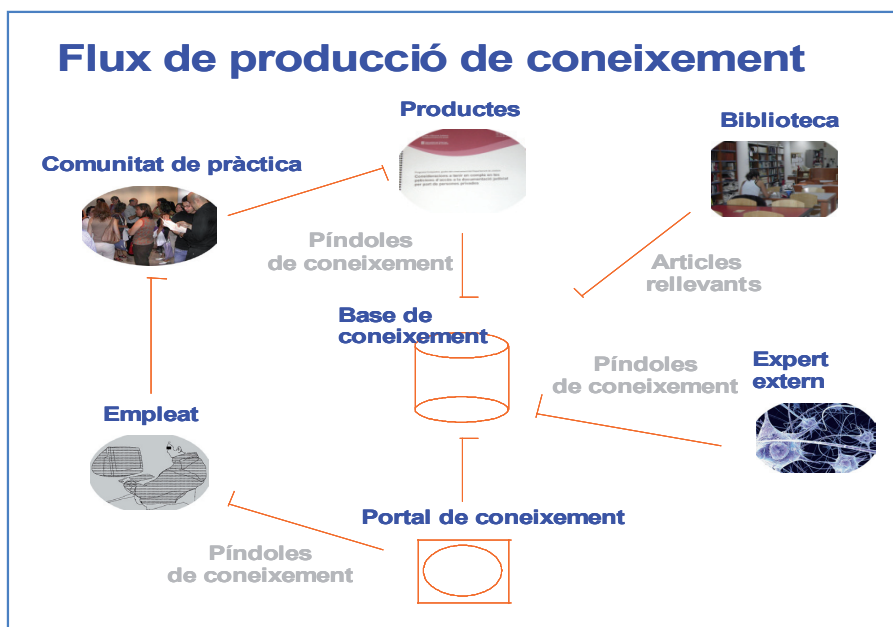
S'orienta a potenciar la capacitat de la innovació i la creació de nou coneixement:

- Orientada a productes.
- Renovació del coneixement ja existent.
- Innovació i millora de processos.

Se sustenta en una organització que:

- S'orienta als resultats.
- Considera com a factors clau la innovació i la millora per a l'evolució organitzativa.

A la il·lustració 4 oferim una visió integrada de com es relacionen tots els components i els diferents aspectes del programa. Mitjançant les aportacions dels diferents actors (comunitat de pràctica, expert extern, biblioteca, portal del coneixement...), es produeix un flux que pot ser directe, com per exemple, les aportacions de l'expert extern o indirecte, l'empleat realitza aportacions que alimenten la comunitat de pràctica, i després d'una síntesi dels debats, es produeixen píndoles de coneixement que alimenten la base de coneixement.



Il·lustració 4: Esquema integrat dels elements que configuren el programa Compartim

### 4.2.3 Difusió del coneixement: les jornades de bones pràctiques

Les jornades de bones pràctiques tenen un paper determinant en el cicle final del procés, i una vegada que es disposa del nou coneixement creat. Aquestes jornades tenen la missió, per tant, de difondre i transferir a tot el col·lectiu professional el nou coneixement de què es disposa. Es programen al final de cada cicle del procés de gestió del coneixement i solen ser, en general, una vegada a l'any. L'esquema organitzatiu ha girat entorn de la difusió del nou coneixement adquirit. Aquest coneixement es pot presentar en documents de text, presentacions, vídeos, fullets, publicacions, etc.

Una de les figures més valorades ha estat la figura de l'expert extern sobre la matèria tractada. És convidat especialment per a l'ocasió, i se li demana que, a més de la seva presentació, comenti les aportacions fetes per la comunitat i les contextualitzi. Finalment, i com a punt essencial de la jornada, hi ha un taller de recollida de propostes sobre nous temes a desenvolupar en el futur i que continua amb un debat en petits grups sobre les propostes presentades. Aquestes propostes posteriorment es fan arribar als comandaments funcionals de qui depenen els membres de les comunitats i als professionals per tal que es validin, s'autoritzi i puguin començar a aplicar-se en el lloc de treball corresponent.





#### 4.2.4 Política d'incentius i estratègies generals de motivació

Cal destacar la rellevància de la política d'incentius per assegurar l'èxit en la creació i compartició del coneixement individual. En el projecte que descrivim es van utilitzar diverses estratègies combinades. D'una banda, es van utilitzar incentius econòmics directes: els e-moderadors tenien assignada una petita quantitat econòmica anual. A part d'aquests incentius també se'n van considerar altres de gran relleu, com ara: la publicació i difusió dels treballs de més qualitat (al web, a la intranet i en congressos especialitzats) i la certificació de les hores emprades en les comunitats de pràctica com a hores de formació. La taula següent mostra quins són els incentius més rellevants:

#### Taula 4: Polítiques d'incentius proposades per a les comunitats de pràctica

---

Remuneració econòmica a l'e-moderador.

---

Certificació del treball col·laboratiu com a hores de formació.

---

Certificació d'assistència a jornades de bones pràctiques com a formació.

---

Participació com a ponents interns (i en jornades externes) del grup d'entusiastes.

---

Publicacions i assistència a congressos sota demanda.

---

La possibilitat de certificar el treball col·laboratiu com a hores de formació està en la línia de les teories d'aprenentatge que postulen diferents itineraris d'aprenentatge rics i variats, que complementen la formació desenvolupada en termes tradicionals (presencial i aprenentatge en línia), amb altres tipus de coneixements que es poden adquirir en entorns de col·laboració, treballant al voltant de diferents necessitats vinculades directament amb els llocs de treball.

#### **4.2.5 La biblioteca i el centre de documentació de suport a les comunitats de pràctica**

El Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, des de l'inici de la implantació de l'experiència, va posar a disposició de les comunitats de pràctica diferents serveis de documentació i de gestió de la informació, presencials i en línia, de suport a les comunitats.

Els més valorats per part de les comunitats han estat el servei d'alertes de nous articles i publicacions de revistes electròniques relacionades amb l'àmbit professional de la comunitat, la publicació d'un butlletí electrònic mensual amb les últimes novetats bibliogràfiques disponibles a la biblioteca, i el servei personalitzat d'avisos de novetats als líders de cada comunitat, com també la publicació d'un butlletí electrònic mensual amb les principals novetats nacionals i internacionals sobre l'activitat professional en cada camp. A més, el dia de la jornada de bones pràctiques de cada comunitat es fa una exposició temàtica de les novetats bibliogràfiques relacionades amb l'àmbit professional corresponent.

Tots aquests serveis han contribuït a posar a disposició de les persones que formen les CoP, d'una forma ràpida i exhaustiva, tot el nou coneixement que es genera en les seves àrees professionals, la qual cosa permet avançar més ràpidament la comunitat en la realització de les seves pròpies aportacions de coneixement.

#### **4.2.6 e-Catalunya: plataforma per al treball col·laboratiu**

El programa Compartim basa el treball col·laboratiu en línia en la plataforma e-Catalunya (<http://ecatalunya.gencat.cat>). e-Catalunya és un entorn de treball per a la creació i desenvolupament de comunitats virtuals impulsada per la Direcció General d'Atenció Ciutadana del Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya perquè els ciutadans puguin comunicar-se, treballar en equip i gestionar coneixement mitjançant eines de participació en línia. S'analitza al capítol 5.

### 4.3 Itineraris i cicle de vida de les comunitats de pràctica

Malgrat la importància atribuïda i els beneficis que reporten les comunitats de pràctica en qualsevol tipus d'organització, i també a l'Administració pública (Maragall, 2002), la metodologia d'implantació ha estat el punt més feble. D'una banda, l'evidència ens mostra que el cicle de vida de les comunitats és curt i que les experiències d'èxit han estat molt escasses; i d'altra banda, trobem força literatura que alerta sobre determinats factors a tenir en compte per tenir èxit i superar les barreres organitzatives en la seva implantació i supervivència (APCQ, 2006; Merino, 2007).

Segons les últimes experiències publicades (APQC, 2006), basades en un estudi de nou casos paradigmàtics, l'èxit de les comunitats de pràctica passa per cinc etapes d'evolució. En el nostre context, Merino (2007), i sobre la base també de l'experiència del Projecte SICAD (IADE, 2005), parla de tres nivells en el grau de maduresa de les CoP.

En aquest sentit i partint de l'observació de l'evolució diferencial de les 15 CoP posades en marxa, presentem el cicle de vida i els factors relacionats amb l'èxit (manteniment i producció de nou coneixement), així com aquells que han provocat la desaparició d'algunes comunitats.

Les comunitats de pràctica han acabat convertint-se en una de les metodologies que amb més èxit s'han implantat per desenvolupar projectes de gestió del coneixement en les organitzacions. Tanmateix, el concepte de CoP ha recorregut un llarg camí des que va ser encunyat a la dècada dels 90 per Wenger (1998), l'autor més influent i el que va inspirar una determinada metodologia de funcionament que encara avui en dia es troba en la majoria de les experiències aplicades.

Més tard, la utilització massiva de la tecnologia ha provocat una evolució en els plantejaments previs en possibilitar noves fórmules de configuració i ampliar el seu abast, trencant barreres infranquejables fins al moment, com el temps i l'espai. Segurament, l'aprofitament del factor tecnològic ha multiplicat les expectatives sobre els beneficis que es poden extreure de les comunitats com a instrument de productivitat i d'aprenentatge.

De tota manera, i encara que les expectatives siguin altes, les comunitats de pràctica no sempre arrelen de la mateixa manera dins d'una organització. Algunes ho fan amb un èxit destacable i altres, malauradament, acaben desapareixent sense cobrir la majoria de les expectatives que havien despertat al principi.

Si concentrem la nostra mirada en el primer grup de comunitats de pràctica, les que millor han funcionat, és possible extreure algunes conclusions respecte al comportament i l'evolució de les comunitats en els entorns de les organitzacions públiques. Concretament, a partir de l'experiència del programa Compartim és possible extreure un model que intenta recollir el cicle de vida estàndard pel qual passen les comunitats de pràctica en els contextos de l'Administració pública. Es tracta d'un patró d'evolució, més o menys generalitzat, que acostumen a mostrar les CoP en aquest context.

Segons el nostre model, l'evolució natural i estàndard d'una comunitat de pràctica en l'entorn de l'Administració pública passa pels estadis següents: comença identificant-se com una comunitat incipient o llavor, més tard es converteix en una comunitat en desenvolupament, després entra en una fase de consolidació i, finalment, passa a transformar-se en una comunitat de pràctica madura.

### ***Comunitat de pràctica incipient***

Estrictament parlant, al primer estadi, en la fase de *comunitat de pràctica incipient o llavor*, aquest grup de persones difícilment pot ser considerat com una genuïna comunitat de pràctica. Són més aviat una *protocomunitat de pràctica*. Es tracta d'un conjunt de persones entusiastes, preocupades pels problemes, que tenen la voluntat de trobar respostes en la seva praxi i també en la dels seus companys. Tot i això, no estan articulades ni actuen en cap sentit per tal que es produeixi un transvasament de coneixement entre els membres del seu col·lectiu professional. No actuen com a comunitat, però en la seva actitud es troba la llavor que germinarà més tard en forma de comunitat de pràctica.

### ***Comunitat de pràctica en desenvolupament***

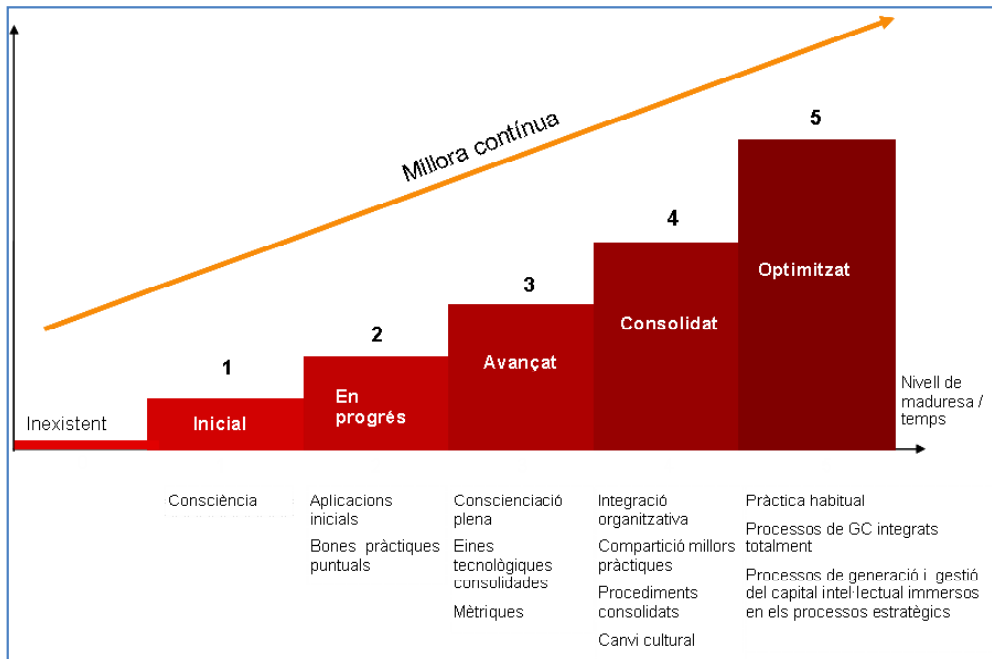
Aquest grup de persones, que tenen en comú un conjunt de factors culturals i organitzatius concrets, passen a un segon estadi constituint-se en una *comunitat de pràctica en desenvolupament*. En aquest moment estem davant d'una comunitat de pràctica genuïna. El conjunt de persones que formen aquesta comunitat comencen a articular-se com a grup i comencen a compartir problemes i solucions derivats de la seva praxi quotidiana. En aquest estadi comença a erigir-se la figura del líder o e-moderador intern, que dirigeix les discussions que s'hi enceten, però les trobades d'intercanvi de coneixement acostumen a ser presencials i no es corresponen amb un calendari prefixat.

### ***Comunitat de pràctica consolidada***

Quan aquest conjunt de persones comencen a obtenir i aplicar en la seva praxi quotidiana els beneficis del coneixement que aconsegueixen a partir de la seva participació en el grup, i reben, a més, el suport institucional adequat, entren en una tercera fase: *comunitat de pràctica consolidada*. En aquest tercer estadi, el líder o e-moderador té assignades clarament una sèrie de responsabilitats, els membres tenen assumit el rol que han de jugar en les discussions, tenen un calendari compartit de reunions presencials i, a més, compten amb un entorn tecnològic adequat per poder mantenir les seves discussions i intercanvi de coneixement. En aquesta fase, l'obtenció de resultats i la qualitat reforcen d'una forma important el correcte funcionament de la comunitat i, al seu torn, actuen com un clar factor de cohesió organitzacional.

### ***Comunitat de pràctica madura***

L'últim estadi o fase de les comunitats de pràctica en el context de l'Administració pública és el de la maduresa. De la mateixa manera que passava en el cas de la comunitat de pràctica incipient, estrictament parlant una *comunitat de pràctica madura* no es pot considerar com una comunitat de pràctica genuïna. En aquest últim estadi, la pròpia comunitat, en estar altament consolidada, es fa invisible i acaba integrant-se als processos quotidians que articulen l'Administració. Ja no som davant un grup disgregat i referenciat de persones que discuteixen i creen productes de coneixement per després revertir-los a la comunitat d'una forma concreta, sinó que en aquesta fase és la mateixa organització la que actua com una gran comunitat de pràctica i en el desenvolupament quotidià dels seus processos s'integren d'una forma natural les estratègies derivades de les comunitats de pràctica. Per dir-ho així, la comunitat de pràctica ha deixat de ser un grup de referència intern en l'organització per diluir-se i convertir-se en una part important de l'ADN de la mateixa organització.



Il·lustració 5: Evolució estàndard de les activitats en els diferents estadis de les comunitats de pràctica. Adaptat de Merino, 2007.

## 4.4 Guia d'implantació de comunitats de pràctica

### 4.4.1 Factors implicats i guia cronològica d'implantació

Contràriament al que en principi podria semblar, les comunitats de pràctica no acostumen a funcionar millor i a convertir-se en una bona estratègia per a la creació i disseminació de coneixement quan es desenvolupen al marge de qualsevol tipus d'intervenció organitzativa.

En el context de l'Administració pública és necessari prendre una sèrie de decisions i intervencions organitzatives per poder garantir el correcte funcionament i la supervivència de les comunitats de pràctica. Aquestes decisions i intervencions organitzatives són factors d'èxit per poder dissenyar i implantar de forma adequada una xarxa de comunitats en una organització pública. A la il·lustració 5 presentem agrupades les principals variables d'èxit implicades i la seva cronologia d'implantació.

A partir de l'adaptació de Merino (2007), a la taula 6 s'observen les diferents etapes amb intervencions concretes per a la implantació de les comunitats de pràctica. En la primera, la

d'arrencada (passos de l'1 al 8) es tracten els factors del context i els objectius; la segona etapa és la fase de construcció (passos 9 a 14); la tercera, la de consolidació (15 a 20), i finalment la quarta etapa, anomenada de *millora permanent* (21 a 25).

**Taula 6.1: Factors implicats en la fase d'arrencada**

Fase d'arrencada	1	Buscar indicis que facin pensar que hi ha una cultura d'intercanvi i de col·laboració a l'organització (fer servir instruments estandaritzats, si és necessari).
	2	Identificar problemes reals de les persones que hi treballen.
	3	Identificar pràctiques crítiques (criteris de selecció per interès o impacte).
	4	Identificar grups dinàmics com a primer col·lectiu (amb cultura de compartir).
	5	Determinar de manera consensuada els objectius a complir i els resultats concrets esperats.
	6	Assegurar l'alineament dels objectius de les CoP amb els objectius institucionals.
	7	Suport institucional per exigir el compliment dels objectius.
	8	Jornada de bones pràctiques.

Adaptació pròpia a partir de Merino (2007).

*Errors que cal evitar en la fase d'arrencada:*

- Disponibilitat *versus* idoneïtat de la CoP: cal evitar caure en la temptació de posar en marxa les comunitats únicament perquè els grups professionals estiguin disponibles. Cal fer una selecció de quins grups convé crear en funció del que realment és necessari per a l'organització.
- Recerca de bones pràctiques individuals, ja que la comunitat de pràctica no ha de ser la suma de les diferents activitats individuals que estan fent els professionals, sinó que l'objectiu ha de ser la construcció i elaboració col·lectiva de noves aportacions.
- No disposar de mètriques. En el moment d'iniciar el treball cal disposar de totes les mètriques necessàries per poder fer una anàlisi inicial de la situació, i així poder fer el monitoratge de totes les variables implicades en la comunitat. Així es disposa de criteris d'actuació vinculats amb l'evolució dels projectes.

*Factors a tenir en compte en la fase d'arrencada:*

- Valoració de la idoneïtat de les comunitats. Si és possible, cal disposar d'instruments estandaritzats per valorar la idoneïtat de l'escenari on s'ha de crear la comunitat de pràctica.

- Inici de grups de treball col·laboratiu immediatament. Si és possible, ha de transcórrer un temps mínim entre la detecció de l'escenari i el col·lectiu a implicar en la CoP en l'inici del treball col·laboratiu. Tot el que sigui escurçar el temps en la fase de planificació i la d'inici real de l'activitat col·laborativa serà positiu.
- Aplicació ràpida i avaluació de la producció elaborada. Un punt essencial per donar vitalitat a la comunitat rau en l'aplicació ràpida i l'avaluació de l'impacte de la producció elaborada en el context real de treball. L'èxit dels productes és el principal incentiu per continuar treballant en la dinàmica col·laborativa.

**Taula 6.2: Factors implicats en la fase de construcció**

Fase de construcció	9	Plantejar un model simple de tasques clau, rols i responsabilitats (modulable i escalable).
	10	Introduir tecnologia a demanda i en funció de les necessitats reals.
	11	Delimitar les responsabilitats de cada participant de la CoP.
	12	Vincular estructures que puguin injectar informació i coneixement extern a la CoP.
	13	Política d'incentius.
	14	Planificar política de difusió interna i externa.

Adaptació pròpia a partir de Merino (2007).

*Errors que cal evitar en la fase de construcció:*

- Model únic de CoP. S'ha de defugir de plantejar un model únic de CoP, atès que la necessitat de coneixement del col·lectiu professional i/o l'organització és un factor dinàmic. En un moment determinat, poden canviar per adaptar-se a nous enfocaments.
- Eina única tecnològica. S'ha d'intentar evitar una estructura rígida d'eines tecnològiques. Determinats grups i CoP poden descobrir noves eines disponibles que, si estan alineades amb el programa, poden ser tan eficaces com les que proveeix el mateix programa.
- Massa presencialitat *versus* virtualitat. Cada CoP té la seva pròpia necessitat de combinar eines presencials i en línia. Cal trobar, en cada cas, l'equilibri adequat entre ambdues possibilitats.
- Menystenir la difusió interna a comandaments intermedis. La difusió interna s'ha constatat com un fre insalvable si no hi ha la complicitat dels comandaments intermedis de l'organització. Aquests han de ser els que facin viable la implementació dels productes elaborats.



*Factors a tenir en compte en la fase de construcció:*

- Flexibilitat d'enfocaments: des de grups de treball col·laboratiu orientats a la capacitació, orientats a la consecució, etc. En aquest sentit, és bo disposar de diferents possibilitats perquè els grups de treball col·laboratiu es puguin desenvolupar en funció de les seves necessitats de coneixement (producció de nou coneixement, grups per compartir bones pràctiques, etc.).
- Flexibilitat d'eines tecnològiques. L'equilibri es troba en usar eines síncrones i asíncrones; la combinació d'ambdues esdevé l'eina més eficaç.
- Informació i difusió específica per a col·lectius implicats. Les tasques de divulgació, difusió i conscienciació són molt importants per fer permeable a l'organització aquestes noves metodologies innovadores de treball.

**Taula 6.3: Factors implicats en la fase de consolidació**

<b>Fase de consolidació</b>	15	Traslladar progressivament necessitats i problemes de l'organització a les CoP per buscar solucions i innovació.
	16	Establir dinàmiques que facin aflorar el coneixement tàcit i convertir-lo en explícit per a cada comunitat i posar el coneixement en circulació.
	17	Indicadors de retorn sistemàtics: avaluació del que han suposat les respostes aplicades a l'organització.
	18	Mantenir i alimentar la percepció d'èxit de la CoP.
	19	Política regular de difusió dins i fora de l'organització.
	20	Formació i suport tecnològic a demanda.

Adaptació pròpia a partir de Merino (2007).

*Errors que cal evitar en la fase de consolidació:*

- No detectar dinàmiques parcials de confrontació en el moment adequat. L'evolució de les CoP està en funció de l'evolució dels grups humans que les conformen. En un moment determinat, pot haver-hi interferències d'ordre organitzatiu, clima laboral, concepció diferent del rol de la comunitat, etc. que alimenten orientacions no alineades amb els objectius estratègics de l'organització. La correcta detecció en els moments inicials és l'element clau per assegurar la viabilitat de les CoP.
- No detectar a temps dinàmiques d'acomodació de CoP. Passades les etapes d'arrencada, on l'entusiasme dels integrants és més fort, poden iniciar-se dinàmiques d'acomodació, en les quals l'esforç i el rendiment dels integrants baixa. Aquest fet assenyalarà que aquesta CoP està arribant al seu punt final. En aquest sentit, és positiu que els membres estiguin

avisats, i que s'iniciï la dinàmica de creació d'una nova CoP a partir de la substitució dels seus membres, que s'entén que ja han aportat la seva contribució.

- Apostar en excés per la presencialitat. La sostenibilitat de la CoP, tot i que hi hagi àrees en l'organització que ho permetin, no es pot mantenir només a través de la presencialitat. Dosis adequades de treball en línia són el complement perfecte que les manté saludables.

*Factors a tenir en compte en la fase de consolidació:*

- Regles de joc d'inici més clares. Ja des de bon començament, tant l'e-moderador com els integrants directes de les CoP han de tenir en compte els límits i les possibilitats que aporten aquestes noves figures organitzatives.
- Impuls a accions de millora de l'organització. L'ingredient bàsic per mantenir saludable la CoP es troba a fer palesa la seva dimensió de millora directa de l'organització i els seus integrants. En el moment en què queda oblidada aquesta premissa, es perd la vitalitat que ha de tenir la comunitat.
- Mixta. S'ha provat com un element de sostenibilitat de les CoP una política continuada de sessions presencials i en línia.

**Taula 6.4: Factors implicats en la millora permanent**

Fase de millora permanent	21	Anàlisi dels resultats dels indicadors plantejats.
	22	Feedback i presa de decisions.
	23	Consideració de nous reptes per a les CoP.
	24	Autonomia progressiva ( <i>learning to fly</i> ).
	25	Protocol·lització del procés i disseminació (Manual).

Adaptació pròpia a partir de Merino (2007).

#### 4.4.2 Els principals factors d'èxit

Els factors identificats de les comunitats de pràctica madures podem agrupar-los sota dues grans categories: els factors d'èxit reactius (o factors d'èxit pull) i els factors d'èxit proactius (o factors d'èxit push). Els factors d'èxit reactius són decisions i intervencions organitzatives no implementades en l'interior de la CoP, però que estan encaminades a acompanyar i a servir de suport per al correcte desenvolupament i funcionament de les CoP. Els factors d'èxit proactius són, en canvi, decisions i intervencions organitzatives implementades en l'interior de la CoP i que estan dissenyades per afavorir-ne el correcte desenvolupament i funcionament.

Entre els factors d'èxit reactius destacaríem, en primer lloc, que és important afavorir la implantació d'una CoP només en aquells contextos en els quals hi hagi prèviament un col·lectiu d'entusiastes respecte al projecte de les comunitats, en què en el seu interior es respiri una cultura de compartició i intercanvi, i, sobretot, en els quals no hi hagi cap conflicte laboral present o futur. Aquesta última condició és un dels factors més importants que ajuden el desenvolupament adequat de la comunitat.

En segon lloc, hi ha d'haver certs compromisos institucionals que donin suport a l'evolució correcta de la comunitat. Entre aquests, a més d'oferir els serveis interns d'informació (de forma especial, la biblioteca) perquè els usi la CoP, s'ha d'incloure, per part de la direcció, el compromís de validació dels resultats de la comunitat, una anàlisi anual d'aquests resultats i una difusió interna i externa d'aquests productes i de l'anàlisi. Una peça important d'aquesta difusió és la planificació de jornades de pràctiques periòdiques.

Pel que fa als factors d'èxit proactius, el primer grup de factors d'èxit se centra sobre els aspectes estratègics. En aquest sentit, per exemple, per garantir el desenvolupament adequat de les CoP és necessari assegurar l'alineament dels objectius que persegueix la comunitat amb els de l'organització. D'altra banda, el suport institucional per garantir el compliment dels objectius és també imprescindible.

El segon dels grups de factors d'èxit *push* ens mostra que per garantir l'èxit d'una comunitat de pràctica, s'han d'implementar, almenys en un primer estadi, dues mesures importants: comptar amb la participació d'un expert extern que introdueixi i consolidi una metodologia de discussió que garanteixi la creació i captura del coneixement, i programar reunions presencials i no limitar-se exclusivament al treball en línia.

La presencialitat inicial garanteix la cohesió i proporciona els mecanismes que permetran el posterior treball en línia. La possibilitat del treball virtual no genera coneixement automàticament nou. Només en aquelles comunitats en les quals prèviament hi hagi cohesió i interessos compartits, el treball en línia oferirà fruits interessants.

El tercer grup de factors està relacionat amb la formació. És un factor crític i necessari formar els membres de les comunitats en dos fronts: en el de l'alfabetisme informacional i en el de les tècniques de comunicació. Sense aquesta formació, l'e-moderador i els membres de la comunitat no podran aprofitar adequadament les potencialitats de la plataforma virtual.

Finalment, el quart dels grups de factors d'èxit se centra sobre els recursos humans de les comunitats. En aquest sentit, d'una banda, es detecta la necessitat d'implementar una política d'incentius. De manera especial, a l'Administració pública és necessari introduir una política pública i transparent d'incentius per ajudar el bon funcionament del projecte.

D'altra banda, és altament contraproductiu forçar i exigir la participació d'una persona en la comunitat sense que s'hagi detectat un cert grau d'entusiasme i permetre que s'erigeixin com a e-moderadors persones no totalment afins al projecte. Finalment, també és imprescindible delimitar les responsabilitats de cadascun dels membres de l'organització i intentar obtenir com a resultat un producte de coneixement concret, útil i dinàmic.

#### **4.5 Aspectes clau a tenir en compte per generalitzar l'experiència del programa Compartim a altres administracions públiques**

A la taula 7 es presenten els principals factors implicats en l'èxit de les CoP del programa Compartim que permetrien la generalització a altres entorns de l'Administració pública. A la columna primera apareixen les etapes per l'ordre cronològic d'implantació, de consolidació i d'acceleració (etapa on agrupem els factors que diferencialment expliquen major èxit i de forma més ràpida entre diferents col·lectius); i en la segona els diferents factors implicats en cada fase o etapa.

**Taula 7: Principals factors implicats en l'èxit de les CoP del programa Compartim**

1a fase d'implantació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculació de la iniciativa a unitats de perfil baix (departaments de formació, difusió, etc.).</li> <li>- Implementació organitzativa ascendent.</li> <li>- Dotació de figures organitzatives de lideratge del grup professional (e-moderador) i d'apadrinament de la CoP (coordinador).</li> <li>- Recursos econòmics i tecnològics a demanda i en funció de l'avenç real del projecte.</li> </ul>
-----------------------	---

2a fase de consolidació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política d'incentius adaptada a les necessitats dels participants i a les possibilitats de l'organització.</li> <li>- Creixement i expansió de les CoP de forma autònoma segons cada àmbit organitzatiu (no orientació única).</li> <li>- Socialització del coneixement i de les persones a través de la institucionalització de jornades de bones pràctiques.</li> <li>- Reforç de les CoP amb coneixement extern (experts i/o centre de documentació i biblioteca).</li> </ul>
3a fase d'acceleració	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima laboral exempt de conflictes.</li> <li>- Necessitat del col·lectiu professional d'actualitzar més freqüentment el coneixement de què disposa per fer el seu treball.</li> <li>- Col·lectius professionals de mida mitjana i petita (menys de 100 persones) i no molt jerarquizats.</li> <li>- Vinculació de les TIC en el seu treball quotidià.</li> </ul>

De l'experiència d'aquest projecte hem pogut extreure un conjunt d'interessants conclusions i hem pogut aprendre lliçons que es poden extrapolar fàcilment a molts projectes de comunitats de pràctica que s'implementin en el context de l'Administració pública.

Aquestes conclusions i lliçons les agrupem en dos grans apartats: les dificultats d'implantació d'aquesta metodologia de treball en els entorns públics i l'evolució i consolidació de les CoP.

En el primer dels apartats, podem esmentar els següents elements com a factors clau. En primer lloc, el projecte té més garanties d'èxit si es lliga a unitats no directives. En el nostre cas, en ser impulsat des d'un centre de formació, contribueix a ser percebut com una proposta amable i de millora similar a les propostes de capacitat.

En segon lloc, adoptar una estratègia de promoció de CoP *de baix cap a dalt* va contribuir a generar més acceptació que si hagués estat un projecte impulsat des de l'alta direcció. En tercer lloc, reforçar l'arrelament i el creixement de la CoP a través de dues figures clau organitzatives: l'e-moderador, com a líder del grup professional, i el coordinador d'àmbit (padrí), com a figura pont entre la CoP i la direcció. Cal esmentar, finalment, la flexibilitat d'implantació i acomodació del projecte a cada entorn organitzatiu.

Pel que fa al segon grup de conclusions, referides específicament als factors interns, les recollim en quatre conclusions a continuació.

- La primera està relacionada amb el model de cicle de vida de les CoP i, de forma especial, amb l'últim estadi: el de maduresa. És molt difícil arribar a aquesta fase de maduresa tan avançada. Hi ha una explicació bastant clara: integrar el funcionament de les comunitats de pràctica als processos de l'organització exigeix que es produeixin uns canvis culturals i de valors molt importants. I, de forma especial, en les organitzacions públiques, la introducció d'aquests canvis és particularment lenta.
- La segona idea ens mostra que per garantir l'èxit d'una comunitat de pràctica, aquesta s'ha d'implementar en col·lectius exempts de conflictes laborals o processos de promoció interna pendents. La nostra experiència ens porta a afirmar que no respectar aquesta condició aboca la comunitat al fracàs.
- La tercera conclusió seria l'existència, almenys en una fase inicial, de la participació d'un expert extern que formi els membres de la comunitat en els aspectes metodològics necessaris per al seu correcte funcionament. En aquesta mateixa línia, hem d'afirmar que sense formació en l'àmbit de l'alfabetisme informacional i en el de les tècniques de comunicació, els resultats que es poden obtenir de la comunitat queden clarament reduïts.
- La quarta idea se centra en la necessitat de les reunions presencials i l'existència d'una política d'incentius. A causa de les seves característiques especials, a l'Administració pública és necessari comptar amb reunions presencials periòdiques i introduir una política pública i transparent d'incentius per ajudar al bon funcionament del projecte.

Finalment, cal destacar també un fet significatiu que podem concloure del nostre projecte. La implantació de les comunitats està provocant un doble efecte beneficiós al si de l'Administració pública. D'una banda, està homogeneïtzant els col·lectius professionals que les constitueixen. Progressivament, a partir de la creació i de la difusió del nou coneixement derivat de les comunitats, els membres d'aquests col·lectius realitzen una praxi més estandarditzada i de major qualitat. D'altra banda, a causa del desenvolupament de les comunitats de pràctica s'està detectant un increment del compromís institucional dels seus membres i una millor percepció de la lògica interna de l'organització. En aquest context, les persones, en compartir coneixement, adquireixen una millor comprensió de la majoria dels processos i estratègies que es produeixen al si de l'organització, que provoca, d'aquesta manera, una millor percepció de l'organització i de la seva ubicació personal dins d'aquest entorn organitzatiu.



## 5. Estratègies i instruments en línia per a les comunitats de pràctica

En el capítol anterior, ja hem parlat de les eines i estratègies presencials que ha utilitzat el programa Compartim per posar en marxa comunitats de pràctica i per dinamitzar-les. Ara tractarem aquests punts des del vessant tecnològic, és a dir, veurem les eines de què s'ha servit el programa per crear comunitats en línia, per treballar col·laborativament, per repositar el coneixement i per difondre'l.

### 5.1 Eines de treball col·laboratiu i difusió en línia

#### 5.1.1 La plataforma e-Catalunya

L'activitat del programa Compartim en línia s'ha centrat en la plataforma e-Catalunya, tot i que, excepcionalment s'ha fet ús d'altres aplicacions externes.

e-Catalunya sorgeix arran d'un Acord de Govern en què es va aprovar que el web Gencat disposés d'un espai virtual per dinamitzar xarxes socials. La plataforma e-Catalunya està basada en tecnologia de codi obert i programari desenvolupat pel Departament de Sistemes i Llenguatges Informàtics de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Des dels inicis, el Departament de Justícia va optar per fer servir la plataforma corporativa e-Catalunya per al treball col·laboratiu. La plataforma, promoguda per la Direcció General d'Atenció Ciutadana del Departament de la Presidència, tret d'un cost inicial de consultoria i formació, no va representar cap cost per al Departament, atès que és una plataforma d'ús corporatiu.

La plataforma e-Catalunya destaca perquè té una gran capacitat d'emmagatzematge, suporta recursos multimèdia, incorpora instruments d'intel·ligència artificial (recomanació, cerca, gestió i tractament de dades i perfils), i totes les eines que incorpora són de programari lliure.

La plataforma està estructurada en diferents portals dins dels quals hi ha un o diversos grups que poden tenir dos nivells d'accés:

1. Nivell públic. Tothom hi pot accedir.
2. Nivell privat. Tancat; destinat a grups amb trets afins (grups formals i informals). La majoria de comunitats de pràctica treballen en aquest nivell privat: només hi accedeixen els membres de la comunitat.



Dins del portal de Justícia, els membres d'una comunitat poden accedir a e-Catalunya amb l'únic requisit de disposar d'una adreça de correu electrònic i d'haver estat donats d'alta a la comunitat.

Es tracta d'una plataforma que permet a usuaris sense molts coneixements tècnics crear i mantenir les comunitats de forma senzilla. Disposa d'un sistema intel·ligent de xarxa social i de xarxa de coneixement, que es construeix a partir de relacions entre els membres de la comunitat i de les activitats que realitzen. Això permet, entre d'altres coses, donar-se a conèixer, ampliar la xarxa de contactes personals i professionals o accedir als continguts que han incorporat i consultat les persones que tenen interessos semblants.

En un sentit més tècnic, aquest entorn informàtic habilitava la possibilitat de desenvolupar una part important de les principals estratègies involucrades en la gestió del coneixement. D'aquesta manera, per exemple, d'una banda, permet desenvolupar un conjunt d'accions per gestionar el coneixement de tipus explícit mitjançant sistemes de representació i protocol·lització. D'altra banda, permet gestionar el coneixement de tipus tàcit mitjançant estratègies de socialització.

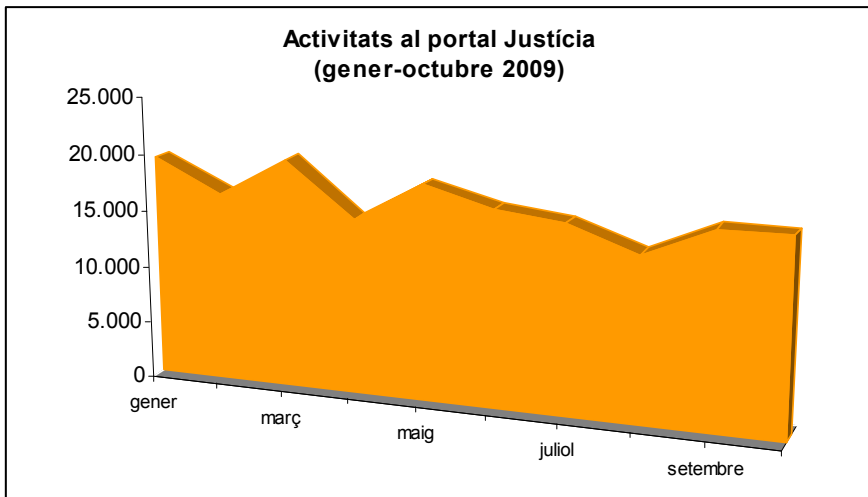
Per oferir aquestes prestacions la plataforma incorpora diverses eines que poden activar-se o no en funció de les necessitats de la comunitat: àlbum de fotografies, bloc, calendari, repositori de fitxers, fòrum, sistema de gestió de processos participatius i wiki. L'única eina que s'incorpora per defecte a totes les comunitats és la llista de correu electrònic que inclou tots els membres de la comunitat.

L'ús d'e-Catalunya ha estat cabdal en la participació dels grups i s'hi han elaborat diversos productes de coneixement, tant des dels repositoris de documents com per mitjà de l'eina del wiki.

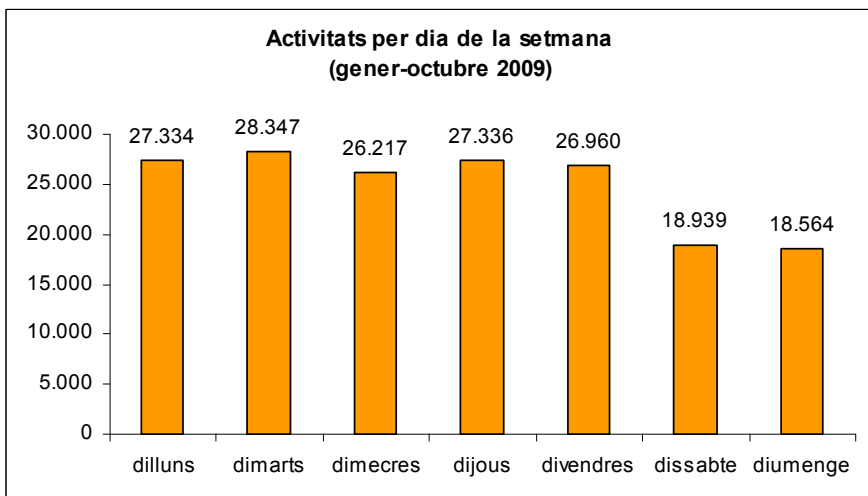
Val a dir que el Departament de Justícia va ser present des dels inicis a e-Catalunya amb el grup Mediació familiar (ara Mediació) del qual formen part tots els mediadors inscrits al Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya. I, com a exemple de bona pràctica, cal esmentar l'elaboració del butlletí InfoMediació del qual parlarem més endavant i també diversos blocs de mediadors que han tingut força activitat i comentaris. Més endavant els grups del programa Compartim van començar a usar la plataforma i, al seu torn, un temps després, el grup de Mediació es va integrar al programa.

Una mostra de la vitalitat del portal són les dades d'activitat; agafem a tall d'exemple les de 2009. A l'octubre de 2009, el portal de Justícia el formen un total de 65 grups i subgrups, 2.953 membres i, durant aquests primers deu mesos de 2009, hi ha hagut una mitjana de 17.369 activitats mensuals. El concepte activitat inclou tant les aportacions dels membres del portal com les visites fetes tant pels membres com per persones externes que s'han interessat per algun aspecte del programa Compartim.

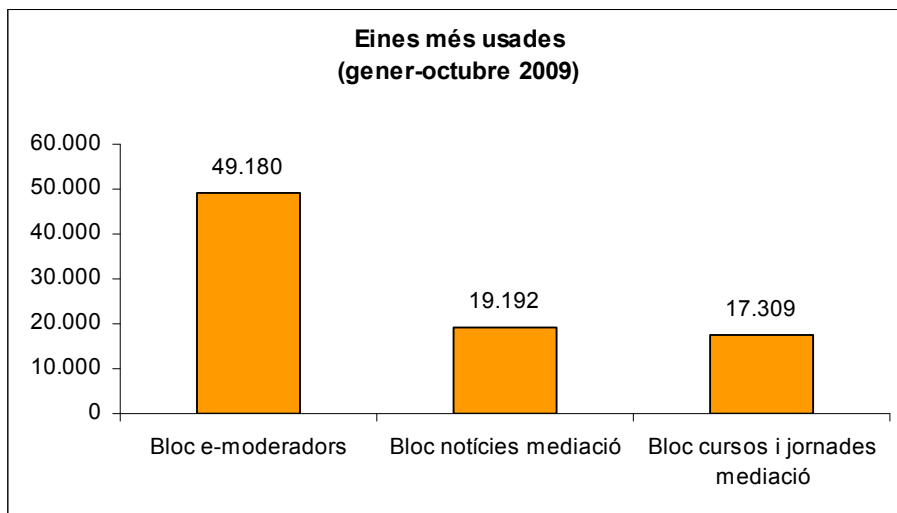
En el següent gràfic s'indica l'activitat que hi ha hagut durant els primers deu mesos de l'any 2009.



D'altra banda, tot i que la majoria de l'activitat se centra en els dies feiners, el següent gràfic indica que també hi ha força activitat els caps de setmana.



L'eina més usada al portal de Justícia és el bloc. Ho demostra el fet que les tres eines més usades són blocs de dos grups diferents.



Complementant la plataforma central e-Catalunya, en alguns casos concrets el programa Compartim s'ha valgut d'entorns col·laboratius de l'anomenat *cloud computing* (aplicacions d'Internet que no cal tenir instal·lades a l'ordinador, com ara Google Apps, Google Groups, Ning, Wikispaces...) i d'altres com ara Moodle.

### 5.1.2 Blocs: e-moderadors i Gestió del coneixement

El bloc e-moderadors neix el 18 de desembre de 2006 dins d'e-Catalunya amb l'objectiu de convertir-se en l'espai de referència on els e-moderadors comparteixen coneixement sobre diversos temes més enllà de la comunitat de pràctica que moderen, l'entorn en què treballen: eines d'Internet, webs innovadores, gestió del coneixement, aprenentatge virtual, web 2.0, exemples de bones pràctiques...

I, efectivament, en poc temps el bloc esdevé un punt de trobada on proliferen els posts i els comentaris dels e-moderadors i també de professionals d'altres organitzacions de reconegut prestigi que aporten els seus coneixements i les seves opinions.

El bloc, que des del començament ha pretès esdevenir la tribuna pública del programa Compartim, conté de manera innovadora continguts, informacions i opinions al voltant de la gestió del coneixement al sector públic, a partir de l'experiència que duen a terme les comunitats de pràctica per generar intel·ligència col·lectiva.

El 15 de gener de 2008 avancem cap a una segona fase d'obertura i d'una difusió més àmplia i així neix el bloc Gestió del coneixement, que es publica a la plataforma oberta Blogger. El bloc recull els articles i materials més rellevants que es publiquen internament al bloc e-moderadors en forma de petit resum, que s'amplia a la plataforma e-Catalunya.

El següent pas, a l'abril de 2009, i en una fase ja de consolidació, el bloc passa a publicar-se dintre de la plataforma de Blocs Gencat, amb l'aplicació Wordpress MU, però ja ens els servidors corporatius de la Generalitat. Se li dóna un nou enfocament perquè tingui més dinamisme, hi hagi més participació i tingui més visibilitat a la xarxa.

La nova orientació del bloc consisteix en la publicació d'una nova tipologia de posts més especialitzats, més llargs i escrits per experts. Aquestes aportacions es combinen amb altres posts a partir de dues línies:

- Una línia en què els e-moderadors expliquen la feina col·laborativa de les seves comunitats, les experiències viscudes, les lliçons apreses o els resultats obtinguts.
- Una altra línia en què se seleccionen posts publicats a diversos blocs personals d'e-moderadors i altres persones que participen en el programa Compartim i que recullen temes diversos, però sobretot relacionats amb les eines 2.0 i la gestió del coneixement. Aquests blocs es poden veure al planeta Compartim de Netvibes.



**Generalitat de Catalunya**  
www.gencat.cat

**Sobre el bloc**

# Gestió del coneixement

## Programa Compartim del Departament de Justícia



**Premis Blocs Catalunya 2009. Millor bloc corporatiu: Gestió del coneixement**

3 octubre 2009



L'hem aconseguit! Aquest vespre a Vic ens han atorgat el premi al millor bloc corporatiu 2009 dels Premis Blocs Catalunya. En nom de tots els que hi hem col·laborat escrivint posts, comentaris o fent aportacions he donat les gràcies a l'organització dels premis i he parlat de la nostra experiència en el programa Compartim.

Sembla que el que hem anat conreant comença a produir els seus fruits: enhorabona a tots i enhorabona també als guanyadors i als participants de totes les categories!

**Blocs guanyadors**

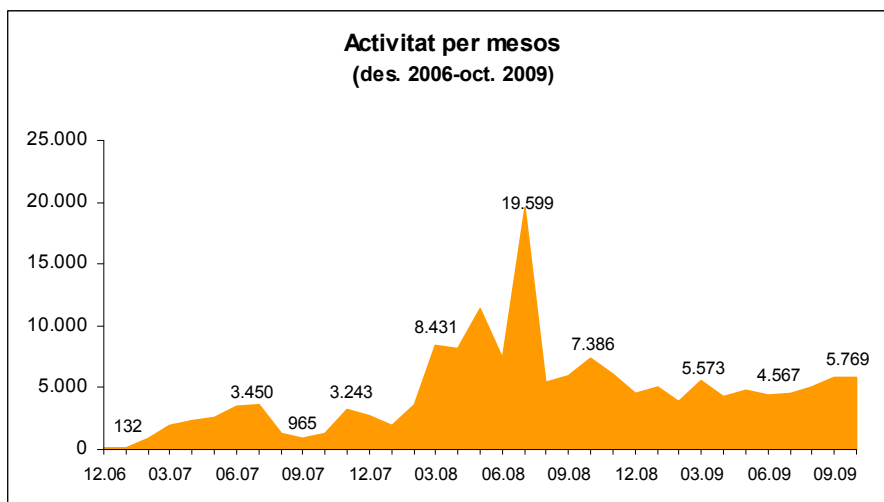
**Qui som?**

El bloc 'Gestió del coneixement' aplega idees i continguts útils per gestionar el coneixement a l'Administració pública, a partir de l'experiència del **bloc e-moderadors** del programa Compartim a **e-Catalunya** i també dels coneixements d'experts de diversos àmbits en la plataforma de **blocs corporatius de Gencat**.



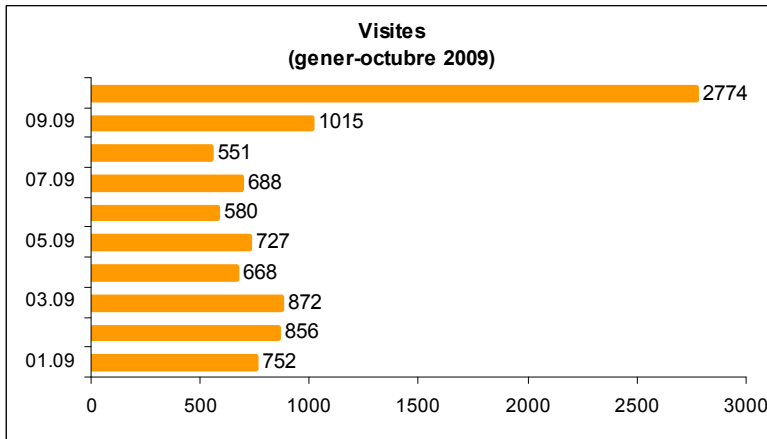
Bloc Gestió del coneixement (<http://blocs.gencat.cat/gestioconeixement>)

Com demostra el gràfic següent, el bloc e-moderadors va tenir una forta embranzida el segon semestre de 2008, probablement arran de les jornades de bones pràctiques de les diferents comunitats.

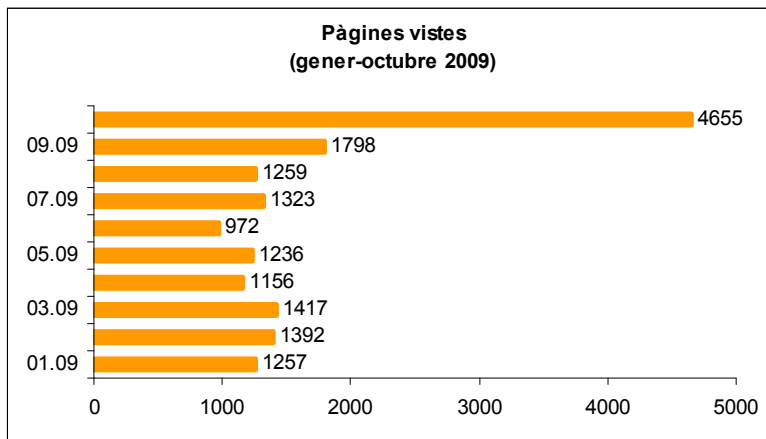


Activitats al bloc e-moderadors

A continuació s'indiquen les visites i pàgines vistes del bloc Gestió del coneixement.



Visites al bloc Gestió del Coneixement







Pàgines vistes al bloc Gestió del Coneixement

El 2 d'octubre de 2009 el bloc Gestió del coneixement va ser guardonat com a millor bloc corporatiu dels Premis Blocs Catalunya 2009, organitzats per l'Associació STIC.CAT (Societat de Tecnologia i Coneixement), entitat que promou la interactivitat i la innovació en el context de la cultura i la llengua catalanes amb la utilització de les tecnologies de la informació i la comunicació com a eix vertebrador. Això va suposar un fort increment de visites i pàgines vistes durant el mes d'octubre.

### 5.1.3 Canals de difusió: butlletins electrònics, web, intranet, repositoris d'Internet i altres eines

El programa Compartim ha usat diferents canals de difusió per comunicar, repositar i crear nou coneixement. Les estratègies de difusió són cabdals per crear comunitat, per donar visibilitat al treball elaborat i per promoure la comunicació bidireccional, que potencia la interacció i la participació.

Així mateix, cal tenir clares les funcions de cada canal i les eines de què ens servim per assolir els objectius, ja que l'aparició de nous recursos d'Internet per gestionar continguts i informació, com és el cas de les xarxes socials i altres entorns col·laboratius, fa emergir noves formes de suport a la gestió del coneixement a les organitzacions i noves maneres de relació i comunicació.

Entorns	Què són?	Eines	Usos	Coneixements i competències dels e-moderadors del programa Compartim
 Plataforma e-Catalunya	Plataforma per a treball col·laboratiu: - espai per a anxius - eines de comunicació	- Repositori documents - Llista de distribució - Bloc - Fòrum - Wiki - Calendari - Àlbum fotos	- Anxii i explorador documents - Tramesa de comunicacions i butlletins electrònics - Explicitar coneixement tàcit - Debat al voltant d'un tema - Elaboració d'un mateix doc - Agenda de les activitats - Repositori fotos del grup	1. Metodologia - Oportunitats i dificultats per implantar el programa - Estratègies per animar la participació - Estratègies per elaborar un butlletí electrònic - Tècniques de suport instrumental al programa (suport bibliogràfic, suport a l'ús de les eines i de la plataforma e-Catalunya, suport multimèdia...)  2. Coneixements bàsics relacionats amb TIC-Internet 2.1 Eines ofimàtica - En PC (tractament textos, correu-e...) - En línia, a Internet (Google Docs...) - Tècniques de redacció - Tècniques de presentació (part gràfica...) 2.2 Gestió de fitxers/anxius - En PC (a Windows) - En línia (repositoris a e-Catalunya) 2.3 Tractament d'imatges. Funcionalitats bàsiques - Irfanview (canvi mides img, retallar, etc.) 2.4 Edició en eines web 2.0. Escritura/presentació - Bloc - Fòrum - Repositoris de fitxers (YouTube, SlideShare...) - Xarxa social - Wiki 2.5 Tècniques d'elaboració i edició de butlletins electrònics i de fidelització dels usuaris  3. Drets d'autor i propietat intel·lectual de continguts propis i aliens del programa Compartim - Llicències de difusió lliure de coneixements (Creative Commons) - Llista de repositoris de materials amb llicència CC
 Intranet Dept. Justícia	Difusió de coneixement internament	Pàgines HTML	Continguts interns consolidats de les comunitats de pràctica	
 Web Dept. Justícia	Difusió de coneixement externament	Pàgines HTML	Continguts públics consolidats de les comunitats de pràctica	
 Repositoris i xarxes socials	Difusió a Internet (més enllà dels canals corporatius com el web, SAC...)	- Flickr - YouTube - Scripo - SlideShare - Google Calendar - Google Docs - Wordpress, Blogger - Facebook, LinkedIn - Twitter	- Fotos - Vídeos - Vídeos - Diapositives de presentacions - Agenda en calendari públic - Eines d'ofimàtica en línia/web - Blocs (e-moderadors, CEJFE) - Xarxa social - Microblogging	

Esquema de les eines de difusió i d'interacció del programa Compartim

El primer pas, com hem dit, és definir els objectius que volem assolir mitjançant cada canal de difusió. Cada canal es nodreix d'uns continguts diferenciats i aquests són presentats també de manera diferent segons el canal.

## Butlletins electrònics

El butlletí electrònic és una eina de comunicació i de fidelització dels destinataris. Es tracta de donar informació rellevant i resumida de manera personalitzada utilitzant un to proper, i també de promoure el diàleg amb el receptor per mitjà de bústies de suggeriments.

En aquest sentit, va ser molt profitós per a tots els participants del programa la sessió presencial i el posterior fòrum que es va fer a la plataforma e-Catalunya per ensenyar les 10 idees clau del màrqueting relacional a l'hora de crear un butlletí electrònic. Arran de les explicacions per construir una relació lleial amb el destinatari que agafi consistència amb el temps i que incentivi la participació, el programa va posar a disposició de les comunitats de pràctica interessades plantilles personalitzades per fer les trameses de butlletins electrònics. Un bon exemple del compromís amb la relació que s'estableix entre els destinataris del butlletí és l'InfoMediació, que des de setembre de 2006 informa setmanalment tota la comunitat medidora dels temes rellevants que es generen en el seu àmbit.



Butlletí InfoMediació

A continuació, s'exposen de manera resumida les 10 idees clau del màrqueting relacional que poden ajudar les persones interessades a elaborar butlletins electrònics:

Idea 1. Pensar en una persona concreta. No s'ha de pensar en el grup, sinó en persones concretes. És més fàcil convèncer tothom a partir d'una persona, que convèncer una persona amb arguments generals.

Idea 2. Crear un producte útil i imprescindible. El producte que es vol elaborar, a més d'útil, ha de tenir interès i ha de ser rellevant.



Idea 3. L'escala de lleialtat (possible client - client - client repetidor - client recomanador. Com pujar esglaons?). Cal fer avançar els usuaris gradualment: des d'una fase primera, en què tan sols reben informació, a fases més avançades, en què hi ha participació.

Idea 4. Utilitzar tots els canals de participació possibles. Hi ha maneres diferents de participar i l'usuari ha d'escollir en quina se sent més còmode.

Idea 5. Qui dona, rep. L'usuari ha de tenir la sensació que el butlletí s'ha fet pensant en ell i això li genera un compromís cap a la publicació: un favor que ha de retornar en forma de participació.

Idea 6. Allò que mou les persones no és la raó, sinó l'emoció. Les escenes personals i quotidianes que plantegen un tema de manera desenfadada arriben millor.

Idea 7. Darrere d'un butlletí hi ha persones. S'ha de fer evident als ulls del lector que la publicació està feta i és llegida per persones, cal fer aflorar el vessant humà del butlletí (seccions d'aniversaris, celebracions...).

Idea 8. Convidar a donar l'opinió. Cal motivar la participació directament i de manera explícita.

Idea 9. Explicar-ho parlant. Cal redactar com si féssim una conversa: es tracta de parlar, no d'escriure. S'ha de ser rigorós amb la informació que s'ofereix, però informal i proper en la manera d'oferir-la.

Idea 10. Agrair públicament la participació.

## **Web**

El web com a canal de difusió és la imatge institucional del Departament a Internet. Per aquest motiu, els materials que s'hi publiquen han de seguir els criteris identificatius i formals comuns per a tots els departaments.

El programa Compartim de gestió del coneixement disposa d'un espai propi al web corporatiu del Departament de Justícia ([www.gencat.cat/justicia/compartim](http://www.gencat.cat/justicia/compartim)). Aquí s'hi recullen els articles i ponències sobre gestió del coneixement publicats en diferents mitjans, els programes de les jornades de bones pràctiques de cada comunitat, i els continguts

consolidats de cada comunitat. Els productes de coneixement que les comunitats de pràctica treballen col·laborativament a la plataforma e-Catalunya, es publiquen al web un cop revisats i avaluats per les corresponents unitats directives. Es tracta, doncs, del canal corporatiu de difusió externa del programa Compartim.

### ***Intranet***

D'altra banda, el programa també té un espai a la intranet del Departament on es publiquen els continguts interns consolidats de les comunitats de pràctica. La intranet, com a portal d'informació i comunicació del treballador, esdevé l'espai on es repositen els materials i productes que per la seva naturalesa tenen un ús exclusivament intern de la institució. Així mateix, la pàgina d'inici de la intranet conté enllaços directes als diferents espais de comunicació i interacció del programa Compartim (plataforma e-Catalunya, bloc Gestió del coneixement...) i informa puntualment de les diferents activitats programades sobre gestió del coneixement i sobre aspectes relacionats amb l'ús de les TIC i les eines d'Internet. L'objectiu d'aquestes notícies és mantenir permanentment informat el treballador de les novetats que es produeixen en aquest sector i incentivar-ne l'ús.

### ***Repositoris d'Internet***

Més enllà del web i de la intranet com a canals corporatius de difusió, el programa Compartim usa eines web 2.0 per difondre materials en diferents formats relacionats amb el programa i per implicar l'usuari, mitjançant una conversa bidireccional, per crear continguts i generar nou coneixement. Tots aquests materials estan subjectes a llicències d'ús obert de Creative Commons perquè tothom pugui reutilitzar-los.

Els diferents repositoris d'Internet del programa són:

Slideshare ([www.slideshare.net/justicia](http://www.slideshare.net/justicia)): on es publiquen les presentacions tant d'experts convidats a les jornades de bones pràctiques com dels integrants de les diferents comunitats.

Flickr ([www.flickr.com/departamentjusticia](http://www.flickr.com/departamentjusticia)): on hi ha publicades les fotografies dels diferents actes i jornades.

YouTube ([www.youtube.com/departamentjusticia](http://www.youtube.com/departamentjusticia)): on es poden trobar els vídeos de les jornades i les intervencions dels experts.

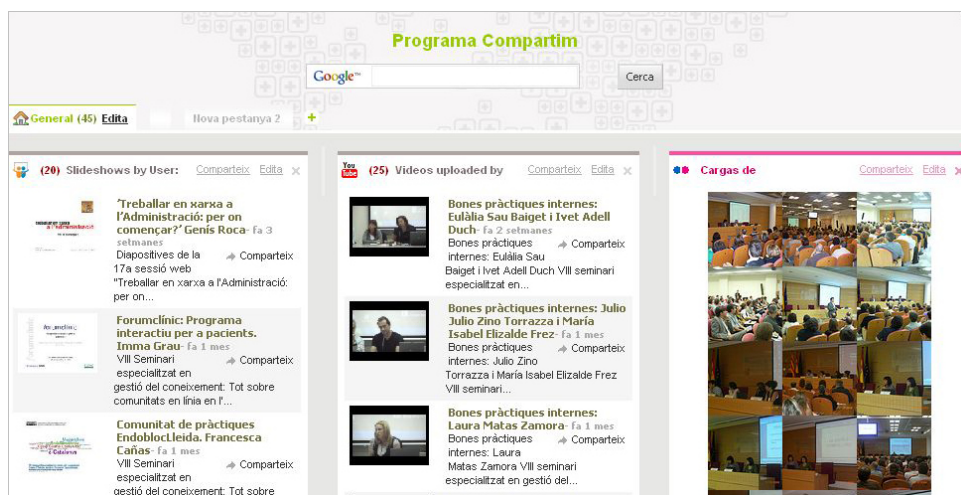
Sclipto (<http://sclipto.com/profile/view/departamentjusticia>): acadèmia on es poden seguir en línia i en temps real les ponències dels experts i on es repositen els vídeos i les presentacions.

## Calendari de Google

(<http://www.google.com/calendar/embed?src=departamentjusticia%40gmail.com>): per poder consultar tots els esdeveniments programats.

Delicious (<http://delicious.com/departamentjusticia>): per compartir preferits, marcadors socials.

Netvibes (<http://www.netvibes.com/compartim>): planeta del programa Compartim amb tots els recursos d'Internet integrats, juntament amb els blocs personals dels e-moderadors. La creació del Netvibes del programa és un exemple dels resultats obtinguts en el curs de formació sobre eines 2.0 per a e-moderadors conduït en línia per una persona experta en web 2.0. El fòrum obert a e-Catalunya va ser un exemple de participació i compartició de recursos. Això va motivar tots els participants a practicar sense por amb totes les eines 2.0: Skype, Wordpress, Facebook, Twitter, Slideshare, Delicious... Els blocs personals que van obrir els e-moderadors a Wordpress durant el curs, formen part del planeta Compartim a Netvibes i alguns tenen actualment una gran activitat, com per exemple el bloc Xarxa digital.



Planeta del programa Compartim a Netvibes

## **Xarxes socials**

La gran penetració i popularitat de les xarxes socials com ara Facebook (<http://www.facebook.com/home.php?#/pages/Programa-Compartim-Departament-de-Justicia/50504051136>), o LinkedIn ([http://www.linkedin.com/groups?gid=1230047&trk=hb\\_side\\_g](http://www.linkedin.com/groups?gid=1230047&trk=hb_side_g)) en l'àmbit professional, ha fet que el programa Compartim sigui present en aquests entorns. Una pàgina fa visible una organització dins de Facebook i, per tant, permet fer difusió de temes que ens interessin, treballar col·laborativament als fòrums i interactuar amb els usuaris. Així mateix, dins de la xarxa de contactes professionals LinkedIn, hi ha un grup del programa Compartim amb tot el conjunt d'aplicacions disponibles per interactuar.

## **Microblogging**

Twitter és l'eina 2.0 de *microblogging* més estesa actualment. Permet narrar esdeveniments en menys de 140 caràcters des de diferents dispositius. La seva immediatesa i frescor i la xarxa social que es crea entre els seguidors fan de Twitter una eina ideal per fer difusió de novetats o retransmetre actes.

En aquest sentit, el programa Compartim té un usuari a Twitter ([http://twitter.com/compartim\\_dj](http://twitter.com/compartim_dj)) des d'on s'informa els seguidors dels actes programats, dels nous posts publicats al bloc Gestió del coneixement i des d'on es retransmeten les idees substancials que els ponents expliquen a les jornades i actes que organitza el programa.

En un àmbit més reduït, ja que només s'hi pot accedir a través del correu corporatiu, hi ha l'eina de *microblogging* Yammer (<http://www.yammer.com/home>), que permet els mateixos usos de Twitter aplicats internament a l'organització. És una bona eina per tenir coneixement dels projectes vigents i de la dedicació dels professionals i per mantenir-hi contacte.

## **Bloc social**

L'ús d'aquesta eina per decidir els continguts de la III Jornada del Programa Compartim va ser una experiència pionera a l'Administració catalana molt ben acollida per la quantitat d'idees que s'hi van recollir i pel debat que s'hi va generar. El programa va obrir un bloc social a Socializame en el qual els participants proposaven les idees en dos apartats diferents: propostes de millora de les comunitats de pràctica i usos d'eines d'Internet per gestionar el coneixement i innovar. Aquestes idees es podien votar i s'hi podien fer comentaris, i el dia de la jornada els assistents dividits en diferents tallers debatien les idees més votades i comentades. L'èxit del procés participatiu i la qualitat de les idees i comentaris exposats afavoreixen que es potenciï aquest tipus de metodologia.

The screenshot shows the Socializame.com website interface. At the top, there are navigation tabs: 'Publicadas', 'En Cola', and 'Enviar una Nueva Historia'. Below this is a header with the site name and a search bar. The main content area displays a list of articles, each with a vote count in a yellow box, a title, author information, and a brief description. The articles are:

- Convocar un congrés anual sobre Gestió del Coneixement** (35 votes): Written by Jesus Martinez, 13 days ago. Category: Taller I - Millora de les CoP. Description: Conjuntament pel CEJFE, l'EAPC i d'altres organismes convocar anualment un congrés sectorial que reculli les millors idees dels empleats de la Generalitat i que rec [leer más](#) »
- Implicació directiva en l'elaboració, implantació i difusió dels productes de les cops de les seves unitats** (31 votes): Written by Ramonsaball, 14 days ago. Category: Taller I - Millora de les CoP. Tags: participació directius desenvolupament. Objectiu: valoració d'aquests treballs de desenvolupament i reconeixement als seus participants per part dels seus responsables en l'organització. [leer más](#) »
- Treballar un 'hot topic' transversal que faci molt evidents els profits del programa Compartim per al Departament** (31 votes): Written by Jordiraells, 11 days ago. Category: Taller I - Millora de les CoP. Tags: compartim. Agafar un punt feble que sigui molt rellevant per a l'organització i treballar-lo com a cas emblemàtic amb la metodologia del programa Compartim. [leer más](#) »
- CoP (xarxes de professionals) + tauler d'anuncis (tipus EPOCA) = treballadors més productius i feliços** (28 votes): Written by Jordiraells, 11 days ago. Category: Taller I - Millora de les CoP. Tags: compartim xarxa

On the right side, there is a sidebar with a 'Què es socializame.com?' section, a 'Registrar' and 'Entrar' section, a 'Registrar' form with fields for 'Usuario', 'Email', 'Password', and 'Verificar Password', and a 'Top de Hoy' section listing 'Utilització d'eines síncrones...' and 'Taller de formació de formador...'.

Bloc social per decidir els continguts de la III Jornada del Programa Compartim

Quant a la mètrica del bloc social, cal esmentar que hi van participar 276 membres, que s'hi van publicar 59 idees, que hi van haver 1.072 vots i que s'hi van fer 124 comentaris durant les 9 setmanes que va estar oberta l'eina de participació.

## 5.2 Estratègies de dinamització eficients

Pel que fa a les estratègies de les comunitats de pràctica, el Departament de Justícia, a través del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, ha liderat l'impuls i la programació de mòduls de formació especialitzada en dinamització de xarxes socials, treball col·laboratiu, etc.

Així mateix, un fòrum per a e-moderadors d'e-Catalunya va debatre les estratègies d'animació de comunitats de pràctica i de creació de coneixement. D'aquest fòrum se'n van extreure un seguit d'estratègies pel que fa a la dinamització en entorns virtuals:

- Incentivar la participació als blocs fent comentaris als articles dels diferents membres de la comunitat i alhora encoratjar-los perquè continuïn la conversa o hi publiquin altres

articles. Aquest fet és cabdal en els inicis del treball col·laboratiu en línia perquè dóna seguretat i suport als participants.

- Convidar persones expertes i rellevants en els àmbits de les diferents comunitats perquè col·laborin en el bloc. Si un expert respectat per tota la comunitat s'hi adreça des del bloc, s'incrementaran les visites i els comentaris.
- Crear un fòrum de resolució de dubtes sobre publicació de continguts en entorns en línia i sobre les diferents eines de què es disposa. Cal que els membres de la comunitat tinguin un espai on formular dubtes i on trobar les solucions que ofereixen els companys.
- Elaborar llistes de recursos rellevants per al desenvolupament professional mitjançant l'eina wiki. Es valora positivament el document i els membres de la comunitat poden alimentar-lo de manera senzilla.
- Elaborar un butlletí electrònic per a la comunitat de pràctica. Es tracta d'una eina *push* que permet traçar estratègies de màrqueting per preservar i ampliar el caliu en la relació en línia entre les persones. Aquest butlletí ha de contenir informacions succintes relatives a la comunitat i remetre mitjançant enllaços cap a l'espai del grup a la plataforma de treball col·laboratiu.

D'altra banda, i relacionat amb els aspectes més vinculats a la gestió de les xarxes socials en línia, la Direcció General d'Atenció Ciutadana del Departament de la Presidència i el Departament de Justícia han desplegat i formalitzat les tècniques necessàries per publicar en entorns digitals i les estratègies perquè el coneixement que es produeix sigui reutilitzable per generar-ne de nou (drets d'autoria, propietat intel·lectual i llicències), tot respectant la protecció de dades personals.



## 6. El context tecnològic actual

Vivim a la societat del coneixement, denominació que Peter Druker va forjar el 1969 amb motiu del naixement de les tecnologies de la informació i de la comunicació.

Amb el pas del temps aquestes tecnologies han anat evolucionant i a hores d'ara han adquirit una rellevància màxima amb el web social, que és una conseqüència de l'emergència del programari social i del treball col·laboratiu.

Volem dedicar aquest capítol als efectes de la combinació de tecnologia i sociabilitat en el marc de la generació de coneixement.

### 6.1 Evolució històrica del web

Quan ens referim a web 1.0, web 2.0 o web 3.0 no parlem de diferents versions que millorin progressivament un programa informàtic o una aplicació. Potser l'única explicació adequada seria que el web està en una fase de prova, de millora permanent, una fase beta, i que els anteriors models són simples artificis didàctics per poder arribar a explicar-la. Tampoc no es tracta, tot i que ho pugui semblar, de fases cronològicament evolutives d'un mateix fenomen.

De fet, és una classificació controvertida i seria més apropiat denominar-los, sobretot en relació amb el web 2.0, *entorns qualitativament diferents*; són un canvi de paradigma amb implicacions rellevants en la cultura, l'organització social i l'economia de la societat.

#### 6.1.1 Web 1.0

L'HTML és el llenguatge que dona forma al web. El resultat de programar en llenguatge HTML són les pàgines que veiem al navegador. La forma més simple dona lloc a pàgines estàtiques: no interactuen amb una base de dades, són difícils de modificar només amb coneixements d'usuari i no tenen moltes possibilitats de publicació d'elements multimèdia. És un web bàsicament textual, semblant als mitjans de transmissió unidireccional tradicionals.

L'èxit i l'àmplia difusió de les famoses empreses puntcom es va assolir a partir de webs més dinàmics (també anomenats *webs 1.5*), més fàcils de gestionar pels usuaris i en què l'estètica visual i els *hits* (visites) es consideraven factors molt importants.



La crisi de la bombolla de les puntcom va posar fi a un corrent especulatiu que es va produir entre 1997 i 2001 i que va fer pujar les borses de les nacions occidentals, a causa de la creació d'expectatives exagerades al voltant d'Internet i la nova economia. El web es va haver de reinventar.

Un cop analitzats els motius de la crisi, el web 2.0 va mirar de superar-los. Els nous models de negoci havien subestimat la complexitat i els costos de logística i de distribució dels productes i, en canvi, havien sobreestimat l'economia de l'abundància i la *freenomics* (tendència a fer gratuïts serveis i continguts) en un moment que, segons molts analistes, pel nombre d'usuaris del web i els hàbits de consum, encara no era l'adequat.

Alguns anys més tard, l'increment d'usuaris, amb més habilitats digitals, els costos de producció més baixos i els avenços tecnològics exponencials en la capacitat d'equips i xarxes han fet factible l'aparició del web social.

Els avenços en els llenguatges de programació i els amplex de banda han permès l'augment en el nombre d'usuaris, l'interès comercial i l'evolució final o canvi de paradigma cap al web 2.0 o web social. L'element social és, doncs, disruptiu en el canvi de paradigma, no només al web sinó a la societat en general: el web social esdevé l'impuls definitiu cap a la societat del coneixement.

### **6.1.2 Web 2.0 o web social com a canvi de paradigma**

Sovint el web 2.0 s'entén més fàcilment esmentant marques, empreses i aplicacions comercials que, com a *startups* (empreses de creació recent), i seguint en molts sentits el model de Google, van sorgir amb el web 2.0: Flickr, WordPress, Blogger, MySpace, Facebook, Youtube, Delicious, entre d'altres, mostren les característiques del web 2.0.

Però més enllà d'aplicacions específiques, es tracta d'un fenomen tecnosocial, d'un autèntic canvi de paradigma social, cultural i econòmic, més important, fins i tot, que el que comportava el naixement del web: la societat del coneixement com la combinació de tecnologia i construcció social, col·lectiva, connectada, del coneixement de l'ésser humà.

Alguns termes alternatius com *societat de la conversa*, *web social*, *web de la participació* són alguns sinònims de web 2.0 que n'exemplifiquen els trets principals: la interacció, la construcció de grups i comunitats a les noves xarxes socials i la construcció d'interessos.

Un dels documents més coneguts en aquest àmbit, el manifest Cluetrain, elaborat l'any 1999 per Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls i David Weinberger, es basa precisament en els canvis tecnològics i socials que s'estan produint, en la seva sinergia. Aquest manifest conté 95 tesis, la primera de les quals, «els mercats són converses», defineix els mercats com llocs en què empreses i institucions han d'entrar a interactuar, a dialogar amb el consumidor o usuari de manera activa. Aquesta tesi és suficient per entendre el nou context.

El web és un lloc on es desenvolupa un fenomen social únic pel que fa a la creació i distribució de continguts, caracteritzat per la comunicació oberta, la descentralització de l'autoritat, la llibertat de compartir i usar en un context que tracta les relacions humanes i econòmiques com a converses.

Els autors del manifest afirmaven que Internet és diferent dels mitjans de comunicació convencionals utilitzats per al mercadeig massiu, ja que permet les converses entre persones i té el potencial de transformar les pràctiques tradicionals dels negocis radicalment. Per això les condicions del mercat han canviat amb la interconnexió massiva de negocis i persones, provocada per l'extensió de la xarxa i l'economia global.

La principal característica del mercat actual és que les organitzacions i els consumidors participen en una gran conversa, densament interrelacionada, que fa canviar radicalment la relació empresa-client: la clau del mercat són ara les persones, una a una, i cadascuna amb veu pròpia.

Els consumidors passen de ser audiències en els mitjans tradicionals, de tenir un paper passiu com a receptors de sistemes de difusió de comunicació unidireccional, a ser *prosumidors*, els protagonistes o, com a mínim, un element fonamental de la interacció. Són cada cop més actius i fins i tot arriben a ser productors de continguts (user generated content, UGC) i de mitjans (user generated media, UGM).

L'any 2006 els UGC i UGM van començar a donar forma al que avui entenem com la popularització del periodisme ciutadà. Aquell any la portada de la revista *Time*, dedicada any rere any a destacar la persona més il·lustre, premia totes les persones que estan generant i compartint programari i continguts a la xarxa: «La persona de l'any ets tu», cadascú qui aporta i comparteix continguts al web.

El web 2.0 ha començat: és un nou ecosistema on hi ha persones que col·laboren, que poden desenvolupar la seva creativitat i esdevenir agents actius en el consum i, sobretot, en la producció de coneixement, que participen, de forma més real que mai, en la societat global.

Michael Wesch (2006) i l'etnografia digital, amb el popular vídeo viral *The Machine is Us/ing Us* (La màquina som nosaltres / ens utilitza), exemplifiquen el nou fenomen.

Aquell any va sorgir també el concepte de wikinomia o wikieconomia, l'economia de la col·laboració entre grups humans, desenvolupat per Don Tapscott i popularitzat en el llibre *Wikinomics*, on desplega la idea del web 2.0 com a revolució dels models que es basen en l'economia tradicional.

Clay Shirky, expert en els efectes socials i econòmics de les tecnologies d'Internet, creu que abans de l'aparició d'aquestes eines, diguem-ne tecnoculturals, només les organitzacions ens podien oferir productes i serveis. Les noves eines socials canvien el panorama, abaixen de forma espectacular el preu de la coordinació i de l'acció grupal fins a fer-nos arribar a pensar en utopies com el socialisme digital o el col·lectivisme en línia.

Tim O'Reilly (2004), un dels principals promotors de la noció de web 2.0, creu que té set principis constitutius:

- La *World Wide Web* com a plataforma de treball.
- L'enfortiment de la intel·ligència col·lectiva.
- La gestió de bases de dades com a competència bàsica.
- El programari no es limita a un únic dispositiu.
- La fi del cicle de les actualitzacions de versions de programari.
- Models de programació lleugera i recerca de simplicitat.
- Les experiències enriquidores dels usuaris.

### **6.1.3 Situació actual**

*Planeta web 2.0, intel·ligència col·lectiva o medios fast food*, de Cristóbal Cobo Romani i Hugo Pardo Kuklinski, és un dels primers llibres en llengua castellana on s'analitzen les característiques del nou web segons diferents autors i a partir de diversos conceptes: intercreativitat (Berners-Lee, 1996), intel·ligència col·lectiva (Lévy, 2004), multituds

intel·ligents (Rheingold, 2002), saviesa de les multituds (Surowiecki, 2004) i arquitectura de la participació (O'Reilly, 2004).

De l'evolució del web durant els últims anys, també cal tenir en compte conceptes relacionats amb el web actual: *sharisme*, web 3.0, Internet de les coses i *cloud computing*. I d'altres relacionats amb la consolidació del web 2.0: nadius i immigrants digitals; programari obert, programari lliure i llicències Creative Commons; programari social; folksonomies, marcadors socials; xarxes socials, *networking*; wikis i blocs.

## **Conceptes que defineixen el web 2.0**

### ***Intercreativitat: intercanvis creatius digitals***

El concepte d'intercreativitat és clau des dels orígens de la xarxa. Desenvolupat per Tim Berners-Lee (1996), és la suma de dues paraules íntimament lligades al fenomen evolutiu d'Internet: interacció més creativitat.

Les primeres comunitats de *hackers* a la xarxa (Himanen, 2001) ja van utilitzar el concepte d'intercreativitat, que es pot definir com «el procés de fer coses o resoldre problemes plegats, en un ciberespai que propicia compartir el coneixement entre persones, a través de xarxes de cooperació recíproca». La intercreativitat preveu els mecanismes necessaris perquè tota la comunitat pugui aportar el seu coneixement al producte desenvolupat, de forma horitzontal i organitzada (Brown Kuklinski, 2005).

Per explicar aquesta idea, Berners-Lee (2000) identifica algunes característiques addicionals: «Hauríem de ser capaços no només de trobar qualsevol document al web, sinó també de poder crear qualsevol document amb facilitat. Hauríem de poder interactuar amb altres persones, però també poder iniciar i participar en processos de creació amb altres persones (continguts generats per l'usuari, programari, xarxes socials, entorns de col·laboració, etc.)».

Berners-Lee creu que la noció d'intercreativitat, a més de fer referència a l'acte interactiu, també descriu el valor substantiu que ofereix l'evolució d'Internet i el seu potencial social, a través de la consolidació de xarxes de gestió del coneixement. El concepte no reforça tan sols la capacitat de transferir dades, sinó que va molt més enllà, ja que s'assigna un valor estratègic al procés social d'intercanvi i a la construcció col·lectiva del saber.

Aquest mateix fonament va impulsar Berners-Lee a crear l'ecosistema de la *World Wide Web*, similar en la seva arquitectura potenciadora de la intercreativitat a una gran part dels desenvolupaments del moviment de codi lliure.

Les teories de Clay Shirky (2008) també parteixen de la intercreativitat i la relacionen amb la desinstitucionalització que comporta. *Here comes Everybody* (Aquí ens trobem tots), la seva obra mestra clau per entendre el web social i el vídeo *Us Now*, fet conjuntament amb Don Tapscott, en són referències imprescindibles.

El canvi bàsic rau, segons Shirky, en el procés de producció i consum de les notícies, de la realitat: abans algunes persones decidien què era veritat i què no ho era, filtraven el que després tots convertíem en la nostra realitat; ara som moltes les qui etiquetem, qualifiquem, ens fem nostres o condemnem a l'oblit els continguts que es difonen.

Shirky, cap al final del vídeo *Us Now*, explica que «el poder d'autoorganització de les xarxes socials amenaça la fàbrica del govern per sempre. Que el valor de les coses estigui en el nombre de gent que les comparteix i no en el preu que posin les marques (...). No sé on és el punt final de tot això, però el canvi és profund...».

### ***Intel·ligència col·lectiva: un ciberespai que connecta intel·ligències***

El 1997 Pierre Lévy va publicar *Intel·ligència col·lectiva: per una antropologia del ciberespai*. La tesi central d'aquest treball era l'existència d'un saber col·lectiu, existent a qualsevol lloc on hi hagi humanitat, susceptible de ser potenciat i basat en dispositius tecnològics.

La intel·ligència col·lectiva seria la capacitat d'un col·lectiu de persones per col·laborar i decidir sobre el seu futur, així com la possibilitat d'assolir els seus objectius en un context cada cop més complex.

La teoria de Lévy, nascuda en el context de la massificació de la Internet comercial dels anys noranta, quan la interacció es limitava al correu electrònic, les llistes de discussió (*newsgroups*), els xats, els fòrums i els BBS (*bulletin board system*), esdevé una predicció de futur: les tecnologies s'orienten a potenciar la creativitat i fer de mitjà de transmissió entre les intel·ligències dels individus, mentre la societat, com a sistema, podria arribar a un nivell superior d'intel·ligència col·lectiva. Les intel·ligències individuals que la conformen transcendirien el temps i l'espai.

La intel·ligència col·lectiva és, segons Lévy, una mena de societat anònima en què cada accionista aporta com a capital el seu coneixement, les seves converses, la seva capacitat d'aprendre i d'ensenyar. En el context virtual, l'evolució cap al web social enriqueix la idea de diàleg, de cooperació, de conversa, i s'arriba a un resultat cabdal si pensem en les comunitats: un saber que s'enriqueix a partir de l'experiència de cada participant.

Així, «el web del futur expressarà la intel·ligència col·lectiva d'una humanitat globalitzada i interconnectada a través del ciberespai» (Lévy, 2003). Les característiques del ciberespai (entorn de coordinació no jeràrquic que afavoreix la sinergia d'intel·ligències) seran, si sabem traslladar-les a les comunitats virtuals, entorns perfectes des dels quals reconèixer, mobilitzar habilitats, experiències i competències (Lévy, 1997) en benefici de l'organització, l'individu i la societat.

És una idea poderosa que, tot i ser formulada en l'àmbit genèric del web, constitueix un dels principis inspiradors dels programes actuals de gestió del coneixement. En concret, i en termes aplicables al programa Compartim, cada persona posseeix uns coneixements únics i cap persona té un coneixement absolut; per tant, és necessària la comunitat. La inclusió i la participació de tots els membres, com si fossin peces d'un engranatge qualitativament més precís i eficient, són fonamentals.

### ***Multituds intel·ligents i coneixement col·lectiu basat en la xarxa***

Howard Rheingold, al seu llibre *Smart Mobs: The Next Social Revolution* (2002) (Multituds intel·ligents: la propera revolució social), ens presenta un ecosistema de comunitats virtuals espontànies, o d'aquelles subcultures i grups sorgits gràcies a les portes que obre la xarxa.

Novament una metàfora biològica serveix d'il·lustració. Aquestes comunitats són una mena de microorganismes, experiments socials no planificats, emergents gràcies a la nova connectivitat, davant de la possibilitat d'una majoria de connectar-se, mitjançant diversos dispositius, a la xarxa.

Rheingold, seguint la idea de la intel·ligència emergent, explica que «l'actual apropiació de les tecnologies digitals té una incidència directa en el sorgiment de noves dinàmiques de construcció del capital social o coneixement col·lectiu en el context de la societat del coneixement» (Cobo, 2006).

Rheingold (2001) analitza els *flash mobs* (mobilitzacions espontànies), fenòmens socials en què es convoca una multitud de persones per mitjà de dispositius digitals que es reuneixen presencialment per fer una determinada acció. L'autor explica que l'ús de les plataformes tecnològiques digitals és la columna vertebral d'aquest moviment, ja que tota la interacció es produeix a distància i funciona a través de la distribució de missatges per mitjà de xarxes socials.

En aquesta línia, Castells (2001) introdueix la idea d'ubiquïtat i permanència, convertida en realitat gràcies a la difusió de l'accés sense fils a Internet, les xarxes d'ordinadors i els sistemes d'informació situats en qualsevol lloc del món o la comunicació mòbil.

La idea de multituds intel·ligents també es recull al programa Compartim, ja que s'hi han constatat noves formes d'interacció, possibles gràcies a les tecnologies, que favoreixen l'intercanvi de coneixement col·lectiu i la construcció d'un capital social que es genera quan es comparteixen, a les xarxes socials, la confiança, la reciprocitat, les normes i els valors per promoure la col·laboració i la cooperació entre les persones.

### ***Saviesa de les multituds***

Dos anys després del treball de Rheingold sobre les multituds intel·ligents, Surowiecki publica el llibre *The Wisdom of Crowds* (2004) (La saviesa de les multituds). L'obra aporta idees noves sobre el valor de l'intercanvi i la integració de coneixements individuals: la suma de les decisions col·lectives de moltes persones resulta més encertada que les decisions individuals d'una de sola; en paraules seves «cent cervells pensen millor que un de sol».

La tesi de Surowiecki es complementa amb la idea d'intel·ligència emergent d'Steven Johnson (2001), que analitza la naturalesa de les decisions col·lectives, ja sigui en subjectes intel·ligents (com els éssers humans) o no intel·ligents (com els insectes o animals agrupats en ramats, eixams, etc.).

Surowiecki explica que la intel·ligència col·lectiva emergeix fins i tot quan molts integrants del grup tenen només informació superficial sobre un problema, i de quina manera es pot assolir que els grups prenguin bones decisions. Al mateix temps, descriu els factors que dificulten aquest procés, un aspecte interessant en la formació de comunitats.

En aquest sentit, perquè un grup sigui intel·ligent, cal:

- Diversitat d'opinions entre els individus que conformen el grup.
- Independència de criteri.
- Un cert grau de descentralització que permeti l'existència de subgrups en el col·lectiu.
- Existència de mecanismes d'inclusió de judicis individuals en la decisió col·lectiva.

Surowiecki, tal com altres autors han assegurat posteriorment, s'anticipa a la idea de la singularitat, «el progrés tecnològic i el canvi social acceleraran el desenvolupament d'una intel·ligència sobrehumana», quan postula que les decisions preses gràcies a l'existència d'una saviesa col·lectiva poden ser fins i tot més intel·ligents que les dels experts.

### ***Arquitectura de la participació: continguts generats per l'usuari***

Loïc LeMeur, el bloqueaire francès de referència, elabora la idea del paper actiu dels usuaris, de tots els usuaris potencials, de la *revolució amateur*. El talent de les persones és un factor, cada cop més determinant, que incidirà en els resultats de forma significativa: qualsevol persona pot difondre el seu missatge a Internet, pot opinar, pot crear un bloc o iniciar un moviment de màrqueting viral i moure la societat en favor o en contra de determinades causes.

Jonas Ridderstrale i Kjell Nordström anomenen forces *funk* els fenòmens que fonamenten aquest món diferent: nous valors, desenvolupament tecnològic, globalització, societat de la informació, etc.; la denominada *localitat funk* és un nou paradigma per a persones i empreses que obliga a canviar d'actitud.

Qui millor ha definit aquestes idees ha estat Tim O'Reilly, que en les seves tesis fundacionals respecte del web 2.0 ja presentava l'arquitectura de la participació. Segons aquest autor, darrere d'aquesta arquitectura hi ha una ètica de cooperació implícita, en la qual el web actua com un intermediari intel·ligent, que connecta entre si els extrems i aprofita les possibilitats que ofereixen els usuaris.

L'arquitectura de la participació es produeix en el marc d'un canvi tecnològic i social que ofereix a les comunitats la possibilitat de disposar d'eines que multipliquen la generació i la distribució del coneixement. Des d'aquesta perspectiva, l'obertura i les filosofies de codi obert són peces imprescindibles d'un cercle virtuós de participació i col·laboració que fa créixer el coneixement col·lectiu (Lévy, 2005).



## Conceptes relacionats amb el web actual

### **Sharisme**

Era evident que, davant de l'explosió creativa que representa el web social, calia plantejar-se l'essència, la psicologia, els motius pels quals compartim. Fa un parell d'anys, va sorgir una elaboració teòrica molt il·lustrativa per descriure el nou web, la nova filosofia o forma de pensar, la reorientació en els valors i les actituds de l'usuari que ara genera continguts: el *sharisme* (Isaac Mao, 2008).

El *sharisme* parteix d'un fet clau: les persones que comparteixen acumulen capital social i una superabundància de respecte per part de la comunitat. La teoria anomenada *doctrina neurona* fa un pas més i suposa que el *sharisme* està codificat en el genoma humà.

El *sharisme* postula que la lògica neuronal de connexions d'un cervell, d'abundància de connexions com a signe de salut neurobiològica, entès com a sistema obert, es repeteix en l'ésser humà com a part fonamental, codificada al genoma, de la seva essència.

La sentència tradicional ha canviat: ara el coneixement compartit és poder.

### **Web 3.0**

No hi ha gaire consens sobre què és el web 3.0, si bé es considera gairebé una propietat del web, un element qualitativament diferent que no fa referència al tercer lloc d'una classificació. Una de les definicions més típiques constata un fet estrictament cronològic: el web 3.0 és la tercera dècada del web. Si ha de significar un canvi ampli, sistèmic, qualitatiu, més enllà del tecnològic, tal com hem viscut amb el web 2.0 a partir de l'element social, és una qüestió que encara no té resposta.


Potser cal vincular el terme amb un escenari, com a mínim optimista: el de les teories sobre la civilització d'Alvin Toffler, segons les quals els canvis que ha viscut el món els darrers quaranta anys han estat catalogats, en molts casos, de desmoralitzadors quan, de fet, només estaven trencant paradigmes negatius que la segona onada ens havia imposat. Aquestes mateixes teories anuncien que la tercera onada ja ha arribat i que hi estem submergits (Toffler, 1979).

Aquesta onada es caracteritza per la desarticulació d'estructures de la segona onada en forma de:

- Descentralització.
- Desmassificació.
- Personalització.

Aquests temes, a més, enllacen fàcilment amb els trets del web 3.0.

**Gestió del coneixement**


 Generalitat de Catalunya  
 Departament de Justícia  
 Centre d'Estudis Jurídics  
 i Formació Especialitzada

## Futur: **web 3.0**, més web contextual

**Tecnologia**

- Dades obertes i enllaçades:  
Web semàntica
- Tecnologies del web mòbil
- Sindicació, XMPP
- Sensors RFID

**Efecte social**

- Coopetició, eficiència, *Business Intelligence*, etc.
- Ubiquïtat, a tot arreu
- Statusfera, en qualsevol moment
- *Embodiment*, a totes les coses

Imatge 1. Futur: Web 3.0, més web contextual. Dolors Reig

No obstant això, podem descriure algunes de les tendències del web d'ara, algunes de les quals sembla que tenen un potencial disruptiu, revolucionari, més important que d'altres, com és el cas del web semàntic, que no és el web 3.0.

El web semàntic existeix des dels orígens d'Internet. Tim Berners Lee s'imaginava el web com un espai molt més elaborat que el que tenim ara. Els criteris que han guiat l'arquitectura, tècnicament molt millorable, de la xarxa han estat pràctics: la prioritat en l'abaratiment de costos de producció, les presses posteriors a la bombolla de les puntcom, o la construcció d'un web social i rendible, per exemple. El factor que frena la seva evolució és l'imperatiu econòmic.

L'evolució del web 1.0 no ha estat lineal, sinó que s'ha dividit en dos tipus de web més funcionals:

- El web semàntic, en el qual s'afegeixen a les dades codificades i representades en les pàgines, al llenguatge HTML que definia la forma, un conjunt de metadades (dades sobre les dades) que habiliten l'usuari i les màquines per extraure informació i poder operar-hi.
- El web 2.0, el web social.

Per *web semàntic* entenem l'espai creat en un llenguatge que els ordinadors poden interpretar, enfocat, més enllà de la transmissió de senyals, a la comunicació. També és un web de dades escrites en formats interoperables, de bases de dades compatibles que construeixen la definició per als ordinadors, d'àmbits conceptuals globals per a tot el web. Són dades que els ordinadors poden processar per retornar-nos resultats o per fer que l'experiència de l'usuari sigui més còmoda, productiva i satisfactòria.

Per tal que això sigui viable cal definir els estàndards. El W3C és l'organisme que se n'encarrega i que tradueix els conceptes del món a ontologies. Els llenguatges RDF, OWL i derivats, a més de l'XML, són maneres diferents de marcar el contingut de qualsevol pàgina web de forma semàntica. És, sens dubte, un web molt més costós per als productors de continguts, però també resulta més eficient a llarg termini.

El paper dels organismes reguladors, com el W3C, és fonamental. També cal destacar altres aportacions, com el *linked data web* (el web de les dades enllaçades), de Tim Berners Lee, la traducció de bases de dades públiques als llenguatges semàntics per als governs de Gran Bretanya o els Estats Units, i el nombre d'organismes, institucions i empreses privades que estan entrant al *linked data cloud* (núvol de dades interoperables) per formar part d'un futur univers web més eficient i ordenat.

L'evolució que, durant el 2008 i fins al març de 2009, ha tingut aquest fenomen, és significativa, tal com mostren aquests gràfics:



Formar part d'aquest flux no és fàcil, perquè cada cop les eines de semantització dels continguts i mitjans generats per l'usuari al web social són més sofisticades. El web 3.0, entès com a web semàntic, és una tendència que probablement durarà un període indefinit al web; ara sí, més d'una dècada. Segurament aquest procés de construcció es produirà paral·lelament al d'un web de qualitat.

### ***Internet de les coses (o web al quadrat)***

La Internet de les coses és una nova manera d'entendre la xarxa, que és possible gràcies a tecnologies com la identificació per radiofreqüència (RFID).

La xarxa ofereix solucions reals per a problemes reals de gent que encara no es beneficia de les seves meravelles. Serveix de plataforma per a iniciatives que podrien fer realitat la màxima que, fa uns anys, analistes i activistes consideraven segura: Internet farà un món millor. I no un món paral·lel d'una minoria privilegiada, sinó un sol món millor per a tots: *geeks* (entusiastes de la tecnologia i la informàtica) i ciutadans.

No es tracta d'un món digitalitzat i desnaturalitzat on l'espècie humana se supedita a la intel·ligència de les màquines, sinó de l'evolució de la nostra identitat digital complementant i millorant la identitat presencial. El web no té gaire sentit si no fem aportacions al món exterior, als col·lectius que són usuaris del web i als que no ho són, millores a les seves vides.

Les tecnologies associades, com l'RFID, permeten la connexió entre llocs físics i virtuals mitjançant sistemes de sensors connectats a diferents elements. Ja és una realitat: el web en dispositius mòbils, el web en dispositius domèstics, el web a botigues i a restaurants; tecnologia virtual per donar solucions a problemes reals com la violència de gènere, el fracàs escolar o l'aïllament dels avis; eines útils per a cirurgia, odontologia, salut mental, educació, etc.

### ***Cloud computing***

Es denomina *cloud computing* el fet que les nostres dades, perfils i relacions siguin a la xarxa (*in the cloud*, als núvols): ja no resideixen als nostres equips ni depenen del sistema operatiu dels ordinadors, sinó d'aplicacions a la xarxa. Dit d'una altra manera, el *cloud computing* és la tendència que les aplicacions s'allotgin externament, ni a centres de dades i ni a servidors d'empresa, sinó al web, a Internet.

Aquesta expressió fa referència a sistemes operatius que es poden usar des del web (Web OS), a ubiqüitat (les nostres dades o les aplicacions amb què treballem estan disponibles des de qualsevol lloc), o a web 4.0 (terme que s'imposa per definir el nou web ubicu i que s'està desenvolupant paral·lelament al web 3.0).

## **Altres conceptes relacionats amb el web actual**

### ***Nadius i immigrants digitals***

Marc Prensky, en el seu treball *The emerging online life of the digital native* (2004), proposa una taxonomia conceptual entre les dues grans tipologies d'usuaris de les noves tecnologies: nadius i immigrants digitals.

Els nadius són consumidors joves que aprenen en entorns tecnològics i que tenen com a llengua materna els ordinadors, els videojocs i Internet.

Els immigrants digitals són les persones nascudes abans de l'era tecnològica que senten fascinació per les noves tecnologies i que han experimentat un procés d'adaptació més lent i lineal, però fins i tot més motivador.

Prensky conclou que, mentre pares i educadors (generalment immigrants digitals) consideren que el coneixement és poder, en el món emergent liderat pels nadius digitals el poder està en poder compartir el coneixement. Aquest autor, que l'any 2001 va publicar *Nativos e inmigrantes digitales*, s'ha replantejat aquesta dualitat i ara considera que ja no és rellevant.

Ara bé, tot i que els principis de col·lectivització i obertura del coneixement s'adaptin de manera molt més propera als hàbits dels nadius digitals, no podem presuposar que el fet de ser nadiu faci innecessària l'adquisició de competències digitals. Cal pensar en termes de saviesa digital. La tecnologia digital s'ha d'ensenyar com una eina fonamental que pot fer-nos cada cop més savis.

### ***Programari obert, programari lliure i llicències Creative Commons***

Aquest procés de construcció col·lectiva del coneixement, d'emergència d'un nou paradigma, planteja molts interrogants, entre els quals hi ha els efectes sobre la propietat intel·lectual.

Les entitats de gestió col·lectiva dels drets d'autor han revifat el debat dels drets de propietat intel·lectual mentre que diversos autors consideren que l'emergència de la cultura de la remescla fa imprescindible l'alliberament de la cultura (Lessig, 2004).

En aquest marc, l'any 2001 es va fundar una organització sense ànim de lucre anomenada Creative Commons (CC), que el 2002 ja va presentar un projecte de llicències com un instrument jurídic innovador per a la gestió dels drets d'autor derivats de la creació que qualsevol persona vulgui compartir a la xarxa: les llicències Creative Commons. Aquesta iniciativa deriva, en certa manera, del projecte GNU, iniciat l'any 1983 pel conegut activista del programari lliure Richard Stallman amb l'objectiu de crear un sistema operatiu completament lliure: el sistema GNU.

Les llicències CC, popularitzades sobretot pels projectes de programari lliure, han assolit una difusió considerable i que s'ha adaptat a la legislació d'una trentena de països. A l'Estat espanyol s'ha endegat recentment una altra alternativa: Coloriuris (Ci), més adaptada a la tradició jurídica sobre propietat intel·lectual.

Precisament sota una llicència Creative Commons es distribueix aquesta publicació, com la majoria dels treballs de difusió i sistematització dels coneixements creats o generats pel programa Compartim.

### ***Programari social***

A partir de l'any 2002, en què Clay Shirky organitzava el primer *Social Software Summit*, es comença a fer difusió del terme *programari social*, que és aquell que permet la interacció grupal.

Els exemples més destacats de programari social són les folksonomies, les xarxes socials, els wikis i els blocs.

### ***Folksonomies, marcadors socials***

El terme *folksonomy* deriva de taxonomia i s'ha atribuït a Thomas Vander Wal. *Taxonomia* procedeix del grec, *taxís*, classificació, i *nomos*, ordenació, gestió. *Folk* prové de l'alemany i significa poble (*Volk*). D'acord amb la seva arrel etimològica direm, doncs, que folksonomia significa literalment «classificació gestionada pel poble (o democràtica)». La *folksonomia* fa referència, de fet, a la indexació social, la classificació col·laborativa mitjançant etiquetes simples en un espai de noms pla, sense jerarquies ni relacions predeterminades.

Les folksonomies són la base del funcionament dels anomenats *marcadors socials*: Delicious (enllaços favorits), Mister Wong (enllaços, marcadors), Flickr (fotos), Youtube (vídeos), en són alguns exemples.

En la seva vessant d'organització de la informació feta per part de persones, les folksonomies són un dels precedents més importants del web semàntic i la base constitutiva del web social, del web contextual, de la construcció social de la realitat.

Es tracta d'un dels molts exemples de com les xarxes socials evolucionen de forma natural envers normes i convencions que enriqueixen la nostra productivitat i les nostres connexions. Són també la base de les xarxes d'interessos (el GGG, o Graf Global Gegant de Tim Berners-Lee), que també podem construir des de la coincidència entre el nostre etiquetatge i el d'altres usuaris.

### ***Xarxes socials, networking***

La Wikipedia defineix xarxa social com «una estructura social que es pot representar en forma d'un o diversos grafs en el qual els nodes representen individus (de vegades denominats *actors*) i les relacions entre aquests».

Habitualment s'empren:

- Per difondre notícies, de vegades pels mitjans oficials.
- Per saber de què es parla a Internet.
- Per estar en contacte amb els amics.
- Per fer un diari de viatge.
- Per fer seguiment de conferències, esdeveniments, etc.
- Com una eina de relacions públiques i màrqueting.
- Com a eina d'aprenentatge.
- Com un canal d'informació mòbil.

Les xarxes socials més conegudes i usades són Facebook, MySpace i Twitter; n'hi ha d'especialitzades, com LinkedIn, o territorials, com Tuenti a Espanya o Orkut al Brasil, en funció de quin tipus de relacions es vulguin establir: intercanvis financers, amistats...



Teòricament no hi ha límit per als nodes que poden compondre una xarxa, però el nombre de Dunbar (1992) limita les connexions estables a 150 membres. A partir d'aquest nombre les relacions són fràgils i canviants. A les xarxes al web s'han aplicat altres teories provinents de l'anàlisi de xarxes socials, com la dels sis graus de separació o la llei de Metcalfe, que sosté que el valor d'una xarxa és proporcional al quadrat del nombre dels seus nodes (en aquest cas, usuaris).

Hem vist com un dels trets fonamentals del web 2.0 és el fet que xarxes i fonts són conceptes assimilables en el seu context. Així, la diferència entre font i xarxa es dilueix, la informació es construeix de manera social, l'usuari, el *prosumidor*, busca alhora que genera continguts.

Gràcies a usuaris cada cop amb més criteri, capaços de fugir de la sobreinformació a partir de la selecció de referents i contactes, el futur de les xarxes socials del web 2.0 no s'orienta cap a una xarxa única, sinó cap a milers de xarxes o petites comunitats d'interessos o necessitats.

Cal destacar que actualment la segmentació es preveu fins i tot des del naixement de les xarxes, que tendeixen a especialitzar-se, a verticalitzar-se en sectors d'interès, en comptes d'esdevenir transversals i generalistes, tal com es produeix amb les més populars.

## **Wikis**

La Wikipedia ens permet editar de forma col·laborativa coneixements enciclopèdics. El seu nom deriva del hawaià *wiki wiki* (ràpid) i va ser creada el 1995 per Ward Cunningham.

Els wikis són sovint el primer pas que fan empreses i comunitats cap al treball col·laboratiu. Es converteixen en eines de gestió del coneixement per a projectes concrets o taulers, espais temporals de treball. Ara bé, més important que l'eina és tot el que aporta el fenomen wiki a la dinàmica de treball d'empreses i organitzacions.

Una de les obres de Ward Cunningham (2001), *The Wiki Way: Not a Technology, but a Philosophy* (2001) (La manera wiki: no és una tecnologia, sinó una filosofia) en determina els principis. Els wikis s'han de crear en entorns oberts al caos, controlats per la saviesa de les multituds, la intel·ligència col·lectiva. Ho deia Linus Torvalds en una frase cèlebre i paradigmàtica: «si està disponible el nombre d'ulls suficient, tots els errors són superficials».

Tothom pot participar en l'edició d'un wiki; en el món wiki no hi ha jerarquies: és una idea recuperada en el plantejament actual del *crowdsourcing* o producció col·laborativa de sistemes o continguts.

En el mateix sentit, Cass Sunstein (2006) assenyala que fins i tot els camps del coneixement científic són com grans wikis: sempre editables i amb l'opció de revisió entre iguals, en els quals les noves entrades representen treballs que fan créixer la intel·ligència col·lectiva de forma eficient.

### **Blocs**

El bloc ha estat, juntament amb algunes xarxes socials, l'eina més popular del web 2.0. És la base del periodisme ciutadà i, des de la perspectiva dels mercats, és l'establiment d'una conversa permanent que algunes empreses, partits polítics i organitzacions han entès com un mitjà per apropar-se a l'opinió del consumidor, votant, usuari, allà on es produeix la conversa.

Seguint una de les obres pioneres en aquesta qüestió, *Manual de uso de blogs en la empresa* (Ortiz de Zárate, 2007), un bloc és:

- Una eina que permet publicar fàcilment continguts a Internet. És una alternativa satisfactòria a la cobertura de la premsa tradicional, una forma de donar-se a conèixer i d'aconseguir visibilitat, una oportunitat d'exposar la nostra opinió...
- Un mitjà de comunicació horitzontal a la xarxa. Desafia les jerarquies, segons un model horitzontal de xarxa, no jeràrquic, que implica escoltar i conversar.
- Un estil, una filosofia, una tendència social.
- Una acció social participativa. Dan Gillmor (2003) va fixar aquesta característica com a base del periodisme 3.0. A més, afirmava que els blocs proposen un tipus de notícies produïdes per ciutadans que tenen coses a dir més enllà dels mitjans de comunicació de masses, que sempre han tingut el monopoli de la primera versió de la història.

La conversa que es produeix als blocs és diversa, per la qual cosa és impossible controlar-ne el conjunt, tot i que el web 2.0 proporciona nombroses eines i sistemes de centralització, organització o seguiment (alertes i RSS, per exemple).

També n'hi ha que extreuen els comentaris dels blocs i que permeten retorn de respostes (algunes eines de micromissatgeria, de *lifestreaming*, coComment, FriendFeed, etc.) en el mateix sentit de centralització i gestió de la informació.

Ortiz de Zárate va fer una classificació dels tipus de blocs institucionals o escrits en nom d'un organisme o empresa segons els diversos objectius que persegueixin. A més, a partir de l'experiència, podríem afegir-hi un quart tipus. Tots aquests tipus són objectius del bloc Gestió del coneixement:

- Blocs amb un enfocament relacional: aspiren a crear i mantenir una relació més estreta amb les audiències clau a l'empresa. En aquest cas, han de ser externs, òbviament, i han de cuidar la relació amb la blogosfera o l'àmbit concret d'influència.
- Blocs per compartir coneixement: permeten que l'expert en una matèria difongui els seus coneixements de manera més dialogada i natural.
- Blocs amb un enfocament col·laboratiu: aspiren a crear i mantenir una cultura corporativa més comunicativa i col·laborativa.
- Blocs orientats a l'aprenentatge (especialment de competències digitals). Segons Howard Rheingold, en relació amb les multituds intel·ligents, hi ha un conjunt de retòriques que s'han d'aprendre per aprofitar tot el potencial de la comunitat: els blocs són una via perfecta per assolir-ho. L'habilitat d'enllaçar i l'ètica de l'enllaç són fonamentals i es poden aprendre de forma privilegiada de la pràctica blocaire.

## 6.2 Conclusions

Tanquem aquest capítol mitjançant una conversa: la que es produeix sobre les noves tecnologies, des dels inicis de la xarxa, entre visions tecnoutòpiques i tecnodistòpiques. Internet pot estar convertint-se, en contra de tot el que hem estat dient fins ara, en un sistema d'entropia informacional, confús i ineficient.

El terme *infoxicació* (intoxicació d'informació), encunyat per Cornella (2002), els continguts escombraria o la idea que Google minva les nostres capacitats cognitives, «Google ens fa estúpids» (Nicholas Carr, 2008), anirien en aquest sentit.

És un canvi de paradigma: David Weinbenger (2007) explica que els ordres, les representacions de la realitat han canviat; ara tot és miscel·lani. El coneixement no és en els nostres cervells sinó entre nosaltres.

S'ha parlat dels blocs com a cinquè poder i fins i tot hi ha teories sobre la possibilitat que, en poc temps, els blocs s'assimilin als mitjans de comunicació tradicionals, molts dels quals ja han abandonat o han fusionat el seu format en paper tradicional amb la nova tinta digital.

Avui, «*We the People*» (Nosaltres, la gent) és la frase en certa manera fundacional de la revista *Time*: no és només una expressió política, ni una evocació utòpica del poder de les masses, sinó també una descripció realista de com les persones, com a treballadors, consumidors, membres de la comunitat i contribuents tenen ara mateix el poder d'innovar i crear valor en un escenari més global que mai.

L'economia dels bits és, respecte de la dels àtoms, abundant, tal com diu Chris Anderson (2009): el que ara és important són les converses, el coneixement que es genera des dels espais que hem anat veient.

El sufix 2.0 s'ha convertit en una etiqueta ubiqua per expressar el canvi de processos en mans de persones, aparentment més apoderades que en qualsevol altre moment de la història gràcies a noves vies d'interacció massiva i lliure. Mai no ha estat tan fàcil crear grups i, així, els individus són cada cop més independents, necessiten menys intermediaris i menys serveis de pagament per aconseguir les mateixes coses.

La tendència és, a més, horitzontalitzar les relacions humanes en molts àmbits de la cultura i la societat. Amb sufix o sense, estem parlant d'aquesta onada quan ens plantejem l'anacronisme de la gestió tradicional o quan llegim coses etiquetades com empresa 2.0, periodisme 2.0 o periodisme 3.0, política 2.0, e-govern 2.0 o aprenentatge 2.0, entre d'altres.



## 7. La relació comunitats de pràctica i aprenentatge en línia: el cas del programa Compartim

L'aprenentatge, entès en els diferents sentits que veurem al llarg del capítol i de forma intencionada o no, és un dels beneficis fonamentals de les comunitats de pràctica. Quan pensem en les comunitats de pràctica en línia, tot i que no hi ha una opinió unànime sobre si es millora la qualitat, sí que sabem que augmenten les possibilitats d'accedir-hi. Com diu Shirky (2008), mai no ha estat tan fàcil crear grups, així que podríem pensar que mai no ha estat tan fàcil fer-ne ús per aprendre.

Si entenem l'aprenentatge com una activitat social, aprendre sobre una determinada professió pot ser, al web, formar part de comunitats o xarxes professionals que ens transmetran, a més de coneixement explícit, els seus valors, la seva cultura, etc. (coneixement tàcit).

A Internet, l'aprenentatge, com a fonament de la socialització i el desenvolupament en l'àmbit professional i personal, canvia els seus fonaments, les teories en què es basa, les seves metodologies, els rols dels agents implicats i, sobretot, el seu abast o importància durant la vida de les persones.

### 7.1 De les aules i plataformes a l'aprenentatge social obert

#### Fent el camí del canvi

El terme *societat del coneixement*, formulat com a procés i utopia en altres èpoques, pren un sentit global, universal, possible i lliure des del naixement de la xarxa com a mitjà de comunicació convergent i que permet compartir i generar coneixement a més persones, de manera més democràtica i, probablement, amb més eficiència que en cap altre moment de la història.

Potser per aquest motiu, l'àmbit educatiu ha estat un dels més rellevants i moltes vegades pioner en l'ús extraoficial de les eines del web social amb finalitats formatives. Són curioses algunes sinergies entre els usos acadèmics i els fonaments teòrics, la filosofia del web. De fet, la lògica del posicionament segons enllaços i el seu valor (*el page rank*) que fonamenta la rellevància a Google, imita en certa manera la revisió i valoració entre iguals del món acadèmic. Aquesta lògica va estar present des dels inicis, en el projecte original, quan el cercador era encara un projecte de recerca doctoral a la Universitat d'Stanford.

Si les plataformes tradicionals de formació derivaven d'un model d'aules tancades, rols estrictes i invariables entre professor i alumne, importància màxima del contingut, transmissió unidireccional de coneixement, etc., avui cal definir noves possibilitats, adequades a un context i a un destinatari totalment diferents.

El model ja no és el de l'aula sinó el d'un nou ecosistema, Internet, que permet realitzar algunes velles utopies. L'usuari també ha evolucionat en qüestió de maduresa digital i encara que manifesta noves resistències, ha vençut ja la resistència digital.

El model actual és un de continguts abundants, que romanen de manera permanent en fase beta i que són modificables i editables, com la mateixa Wikipedia, en un entorn de conversa i flux d'informació constants, de web en temps real, disponible des de qualsevol lloc i des de múltiples dispositius, hipertextuals o lligats, més que mai, no només al coneixement que pretenen transmetre, sinó també a les relacions socials que poden generar, als seus efectes constants en les nostres xarxes socials i d'interessos enmig d'una dinàmica constant, permanent, de comunicació, de conversa.

### **Aprentatge social obert**

L'educació 2.0 és un ampli moviment que abasta des de teories pedagògiques més actualitzades fins a noves propostes que es generen a la xarxa. Les eines són totes aquelles que neixen amb el web social per possibilitar la interacció, la participació: xarxes socials (Ning, Elgg, etc.), entorns col·laboratius (Google Docs, Google Wave, fòrums, wikis) o qualsevol altre instrument genuí del web 2.0 (blocs, xarxes socials, etc.). En el cas del programa Compartim, e-Catalunya ha estat la plataforma pròpia de col·laboració que ha facilitat, en forma d'entorn *evangelitzador*, tant l'adopció de competències digitals com la producció real de coneixement.

Actualment, hi ha diverses teories sobre l'aprenentatge que sorgeixen o bé es transformen i adapten a les noves possibilitats del web.

### **Nova societat: noves formes d'aprendre**

Tal com explica John Seeley Brown a *Minds on Fire* (2008) estem evolucionant des de la perspectiva de «Penso, per tant, existeixo», a la derivada del constructivisme social i la concepció mateixa de la web 2.0: «Participo, per tant existeixo».

En aquest context, sorgeixen els *prosumidors*, una nova figura que té el rol clàssic de consumidor, però també el de productor de continguts. Són actors nous, protagonistes del web social, en què es dilueixen els límits de la creació i la difusió de continguts entre els àmbits professional i amateur.

Tot i que la mateixa denominació professor-alumne canvia, el nou moviment retorna el protagonisme al que sempre hauria d'haver estat el centre de l'aprenentatge si l'entendem com a conversa (Laurillard, 2002): el participant en accions formatives.

Aprendre esdevé, així, entrar a formar part d'una conversa entre iguals i amb el professor, ara anomenat *facilitador*, *tutor* o *dinamitzador*, termes que descriuen nous rols horitzontals, d'intercanvi i no de transmissió unidireccional de coneixement.

La informació ja no és poder: ara hi ha un coneixement que es construeix precisament des de la participació, la publicació, el fet de compartir un bé intercanviable, acumulatiu i col·laboratiu com és el coneixement.

El web, doncs, ha resultat aquell entorn ideal per desenvolupar les diferents maneres d'aprenentatge social que alguns autors ja descrivien.

Johnson (1992) va explicar que el coneixement sempre es genera sota una contínua negociació i que no es produirà fins que els interessos de diversos actors, com en les comunitats d'aprenentatge o de construcció de coneixement, no hi estiguin inclosos. L'autor proposava tres tipologies diferents d'aprenentatge:

- Aprendre fent (*learning-by-doing*): són de gran utilitat aquelles eines que permeten a l'estudiant i/o docent la lectura i l'escriptura al web, amb el principi d'assaig-error. Per exemple, els estudiants poden aprendre sobre ecologia elaborant presentacions en línia (de text, àudio o vídeo) sobre com es tracta aquest tema en diferents països del món. Després, el professor ho revisa i corregeix els aspectes millorables. Aquest procés de creació individual i col·lectiu alhora promou un procés d'aprenentatge constructivista.
- Aprendre interactuant (*learning-by-interacting*): una de les principals qualitats de la gestió de continguts és que a més d'escriure's amb hipervincles, ofereix la possibilitat d'intercanviar idees amb la resta dels usuaris d'Internet. Amb aquest enfocament, l'èmfasi d'aprendre interactuant es posa en la instància comunicacional entre iguals. Alguns exemples d'interacció són publicar un post en un bloc, modificar un wiki, parlar amb veu



per IP, enviar un missatge de correu per veu, i activitats tan habituals com usar el xat o el correu electrònic.

- Aprendre cercant (*learning-by-searching*): un dels exercicis previs a l'escriptura d'un treball, assaig o exercici és la recerca de fonts que ofereixin informació sobre el tema que es vol tractar. Aquest procés d'investigació, selecció i adaptació acaba ampliant i enriquint el coneixement de la persona que fa la cerca. En un entorn amb gran quantitat d'informació és fonamental aprendre com i on trobar els continguts que ens calen.

A partir de les eines que permeten generar i compartir contingut, Lundvall (2002), afegeix un quart tipus d'aprenentatge, que representa el valor de les eines web 2.0 i que està basat en la idea de compartir informació, coneixements i experiències:

- Aprendre compartint (*learning-by-sharing*): el procés d'intercanvi de coneixements i experiències permet als educands participar activament d'un aprenentatge col·laboratiu. Tenir accés a la informació no significa necessàriament aprendre: per això, la creació d'instàncies que promoguin compartir objectes d'aprenentatge contribueixen a enriquir significativament el procés educatiu.

Però encara se'n podria afegir un cinquè tipus si pensem en les comunitats de pràctica:

- Aprendre sent (*learning-by-being, learning to be*). John Seeley Brown (2008) destaca que a les comunitats podem aprendre a aprendre (*learning to know*) i aprendre a ser participants legítims (*learning to be*). Aprenem més aviat que abans, ja en el període de formació, a prendre certs compromisos amb les pràctiques i normes d'una determinada professió. I no és una idea nova, sinó precisament la que basarà l'aprenentatge en les comunitats, o les comunitats de pràctica com a disciplina social d'aprenentatge.

### **Aprenentatge social situat i comunitats de pràctica**

L'aprenentatge social situat és una teoria de l'aprenentatge que es pot emmarcar en el paradigma constructivista. Concep el procés de coneixement com un procés interactiu entre l'aprenent i el seu entorn.

Els trets més importants de l'aprenentatge situat són:

- Les persones adquireixen coneixements significatius en un marc social i cultural.
- Els coneixements apresos així són reforçats amb la capacitat de traslladar-los a contextos semblants als originals.

- Persones amb un resultat baix de coneixements en proves objectives sovint manifesten habilitats més elevades en situacions quotidianes semblants. L'escola, doncs, ha d'afavorir activitats que posin de manifest aquestes similituds de context (és el que Lave i Wenger anomenen *participació perifèrica legítima*).
- El valor fonamental del coneixement no rau en ell mateix, sinó en la seva utilitat per resoldre situacions de manera inductiva.
- En conseqüència, s'haurien de potenciar les tendències adreçades a fomentar l'ús social del coneixement. D'aquí la importància de les comunitats de pràctica dintre el marc de l'aprenentatge situat.
- Igualment, aquesta concepció de l'aprenentatge esdevé valuosa per al desenvolupament d'un model d'educació d'adults, ja que les expectatives dels adults respecte de l'aprenentatge tenen més a veure amb la resolució de problemes i l'aplicació de la cognició a casos i contextos.

### **L'organització que aprèn**

La tecnologia ha fet més fàcil i necessari que mai aproximar-se al concepte d'organització que aprèn o la realització d'una idea ja experimentada per empreses amb models de gestió innovadors, com Irizar (a Guipúscoa) o Semler (Brasil).

La teoria sobre desenvolupament organitzacional de Peter Senge (1992) prediu que en l'actual context de flux d'informació incremental i constant, la capacitat de guany futur de qualsevol organització està directament i proporcionalment relacionada amb la seva habilitat i capacitat per aprendre coses noves.

Així, les organitzacions que prosperaran en el futur seran organitzacions intel·ligents, organitzacions que explotaran l'experiència col·lectiva, els talents i capacitats de cada persona per aprendre com adaptar-se al context. En un context cada dia més complex, l'empresa que s'hi enfronta també esdevé cada dia més complexa, de manera que es poden arribar a deteriorar els seus nivells globals de qualitat, de productivitat, clima laboral, etc. fins arribar a posar en perill l'organització.

Per contra, la capacitat de comprendre la complexitat, d'adquirir compromisos, d'assumir la pròpia responsabilitat, de buscar el continu acte-creixement i de crear sinergies a través del treball en equip donarà lloc a la idea fonamental de *The Fifth Discipline: The Art and Practice*

*of the Learning Organization (La cinquena disciplina: l'art i la pràctica de l'organització que aprèn*, de Peter Senge, 2006), enfocat a la solució de problemes de grup a partir del pensament sistèmic (no lineal) per convertir organitzacions en organitzacions que aprenen.

Es tracta d'una visió que implica la de l'aprenentatge permanent. L'aprenentatge, així, es convertirà en una forma de vida i en un procés continu, en comptes d'una part específica de la carrera d'una persona, fent créixer de pas el capital intel·lectual de les empreses.

Per a l'autor, el contrari d'una organització en aprenentatge és una organització tradicional, basada en mecanismes rígids de control i que funciona sobre la base de certs mètodes i coneixements que ha anat adquirint amb els anys, ja sigui per experiències personals o bé imitant altres empreses o organismes més grans que han tingut èxit. Són organitzacions que reproduïxen el que ja saben i que en alguns casos incorporen algunes novetats que en certa mesura adapten, acomoden, per poder-les incorporar al seu funcionament.

Cal defugir, finalment, dels models d'empresa o organització que no confia en les capacitats dels seus empleats ni en el seu grau de compromís amb l'empresa i la seva responsabilitat, dissenyant o reproduint mecanismes de control, més o menys sofisticats. Empreses que s'estructuren de manera jeràrquica, vertical, formant una piràmide en el cim de la qual es prenen totes les decisions: jerarquies i relacions de dalt a baix en lloc de les més horitzontals o fins i tot de baix a dalt, de les quals es parla en l'àmbit de la gestió o de l'educació actuals.

L'organització sensibilitzada per l'aprenentatge vol assegurar que tots els membres estiguin aprenent i posant en pràctica tot el seu potencial i les seves capacitats. Els membres de l'organització, com les persones al nou web, són vistos com elements valuosos, capaços d'aportar valor, de comprometre's al 100% amb la visió de l'empresa, d'adoptar-la com a pròpia i d'actuar amb total responsabilitat.

Hi ha models complementaris sobre gestió del coneixement a l'organització, com el de Nonaka i Takeuchi (1995), que poden ajudar-nos a entendre el procés d'adquisició de coneixement, des del coneixement tàcit o informal al més explícit. Els autors identifiquen 4 etapes del flux de coneixement a l'organització:

1. Socialització: coneixement entre els membres, que comparteixen perspectives i experiències.
2. Externalització: ús de metàfores, històries i diàlegs que converteixen en explícit el coneixement tàcit.

3. Combinació: els membres de la comunitat interactuen amb altres grups de l'organització.
4. Internalització: aprendre fent (*learning-by-doing*), com a mecanisme de creació de coneixement tàcit.

Quan coexisteixen els quatre elements, els autors parlen d'espivals de coneixement que resulten en l'acceleració de l'aprenentatge organitzacional.

## 7.2 Aprenentatge connectat

Si basem el nou aprenentatge en les converses i la interacció que es produeix a xarxes i equips oberts de treball és, en part, gràcies a l'aparició de nous marcs teòrics, explicatius de la idoneïtat de la xarxa per al sorgiment d'experiències educatives.

El connectivisme és una teoria d'aprenentatge a l'era digital, desenvolupada per George Siemens (2004), basada en l'aplicació dels principis de la xarxa a l'aprenentatge, on conèixer és fer connexions i aprendre és construir xarxes, i que serveix per explicar l'efecte que la tecnologia ha tingut sobre la manera com vivim actualment, ens comuniquem i aprenem.

El connectivisme, derivat de diferents disciplines (la biologia, la neurologia, el cognitivisme, les teories sobre el processament de la informació, les teories del caos, de les xarxes neuronals, la complexitat i autoorganització), ens diria que aprendre és instanciar patrons de connectivitat a la ment.

Siemens postula que el caos, la distribució en xarxa de la informació en el nou entorn, requereix una manera d'aprenentatge afí: afí a la xarxa, afí als nostres mecanismes cerebrals i basat en connexions entre diferents tipus de coneixement, normalment lliure.

El significat no és una cosa nova que elaborem o construïm, sinó l'extensió de les connexions que ja posseïm. El seu valor s'incrementa segons la quantitat i qualitat de les connexions establertes. Una idea s'aproparà més al concepte de coneixement com més connectada, més contextualitzada, estigui.

Respecte a les eines per facilitar l'aprenentatge connectat, serien les que hem citat fins ara: les nascudes per tal que els usuaris generin continguts al web 2.0, sobretot blocs, wikis i xarxes socials.

En síntesi, podem resumir la teoria de l'aprenentatge connectat en els aspectes següents:

- L'aprenentatge i el coneixement es basen en la diversitat d'opinions, i la diversitat ens durà, a causa de l'augment i la varietat de les connexions, a la tolerància.
- L'aprenentatge és un procés que consisteix a connectar nodes especialitzats o fonts d'informació.
- L'aprenentatge pot residir en entitats no humanes.
- La capacitat per saber-ne més és més important que el coneixement que es té a cada moment.
- La realització i manteniment de les connexions és clau per facilitar l'aprenentatge continu.
- La capacitat per veure les connexions entre idees, camps de coneixement i conceptes és una habilitat clau.
- L'objectiu de tota activitat connectiva d'aprenentatge és disposar de coneixement actualitzat i fiable en tot moment.
- La presa de decisions és, per si mateixa, un procés d'aprenentatge. Triar què aprendre i el significat de la informació que rebem es veu des de l'òptica d'una realitat canviant. Una resposta correcta avui pot no ser-ho demà a causa de les alteracions produïdes en el clima informatiu en què s'emmarca la decisió.

### **Del grup a la xarxa i la comunitat**

Stephen Downes (2005) planteja un nou model d'aprenentatge en línia per a un món en canvi perpetu, cal deixar de veure les coses com si fossin estàtiques. Downes expressa el concepte de l'aprenentatge en flux.

«El model d'*e-learning*, d'aprenentatge de qualsevol tipus basat en el contingut, produït per publicadors, organitzat i estructurat en cursos i consumit pels estudiants està exhaurit. Els nous models aposten per l'obertura. S'han acabat els jardins barrats: les xarxes socials i de continguts distribuïts a través de serveis són el futur.»

Hi ha molts motius per defensar la idoneïtat d'aquest aprenentatge en xarxa respecte del que es podia produir tradicionalment en els grups:

- La naturalesa del coneixedor. Els humans som semblants a les xarxes i aprenem de la mateixa manera: som sistemes dinàmics, en constant evolució.

- La qualitat del coneixement augmenta en les xarxes distribuïdes, sense el límit o la parcialitat que imposaria la presència d'un líder.
- Passem del coneixement grupal simple i transmès (causa-efecte, sí-no) a l'aprenentatge en xarxa emergent i complex.
- Un grup és un conjunt d'entitats o membres amb naturaleses diferents: el que defineix el grup és la qualitat i el rol dels seus membres. Una xarxa és una associació: el que la defineix és la naturalesa de les connexions.
- El grup és elemental i es defineix per similituds i masses. La xarxa és diversa i canviant i es defineix per interaccions, com un ecosistema.

Downes es planteja si podem assolir ordre, responsabilitat, identitat en un ecosistema o necessitem la imposició d'ordre, de les normes socials, de les institucions i jerarquies? El mateix autor ens ofereix algunes claus per respondre: el canvi del rol del tutor, que passa de director de grups fins a coordinador o moderador de comunitats, fonamentalment expert en les eines del web 2.0 i l'entorn obert d'aprenentatge en línia i no tant en els continguts concrets que s'hagin d'impartir.

### **Aprenentatge rizomàtic**

La idea de l'aprenentatge rizomàtic es deriva de la filosofia de Deleuze i Guattari (1994), i Dave Cormier (2008) l'adapta al context educatiu actual a la xarxa de manera que completa en certs aspectes les teories connectivistes inicials.

El pensament i el cervell estan més propers a sistemes caòtics que a l'ordenació jeràrquica dels coneixements propis de l'educació actual. Utilitzen la metàfora del rizoma (tall radiforme d'alguns vegetals format per moltes arrels minúscules i connectades entre si formant un tot complex).

L'aprenentatge rizomàtic és un nou model enfront de les jerarquies, la verticalitat dels sistemes antics, que obre les portes a la transversalitat. Les xarxes associatives de continguts estan estructurades al voltant de nuclis generadors de coneixements relacionats entre si. Al mateix temps, les diferents xarxes associatives estarien connectades entre si.

En el model rizomàtic, el coneixement és negociat, l'experiència d'aprenentatge social i de creació personal de coneixement té objectius canviants i premisses constantment negociades.

### **Aprenentatge autònom i proactiu**

L'aprenentatge autònom de Piaget sembla un precedent important de la idea de la personalització i la motivació com a aspectes clau en qualsevol iniciativa de facilitació de l'aprenentatge.

Si adaptem l'aprenentatge autònom al context actual podríem concloure que, gràcies a les tecnologies, ampliem les nostres capacitats cognoscitives, ens tornem més independents i tenim menys necessitat de guies o mestres per a l'aprenentatge. La progressiva adaptació al caos o l'augment de la nostra tolerància i la capacitat de gestió del caos són fonamentals en un món que és cada vegada més complex.

La idea, que analitzarem més endavant, sobre els entorns lliures i personalitzables d'aprenentatge (PLE) en el domini públic està oferint una oportunitat única per al desenvolupament d'un procés continu i més sostenible, independent de les institucions o informal i autònom.

### **Aprenentatge experimental**

Les aules segueixen un model que comunica coses conegudes, en canvi, el model 2.0 és un model assimilable al laboratori, que explora el que encara és desconegut.

L'aprenentatge en entorns complexos, en els quals el coneixement existent s'aplica a nous contextos, requereix que s'adoptin aproximacions actives i exploratòries. «De les aules al laboratori», diu Stephen Downes (2008).

En aquest sentit, són importants les aplicacions dels móns virtuals a l'aprenentatge. Actualment, vivim en una fase de descens de l'interès per aquests tipus d'entorns: s'han anat restringint a l'àmbit de l'educació, a la formació i a la construcció de comunitats dins de l'organització.

### **Aprenentatge continu i permanent**

Amb més recursos econòmics, continguts abundants i formats múltiples, possibles en qualsevol moment i lloc (ubiquïtat), en un entorn de canvi i necessitat d'adaptació constant, l'aprenentatge ha de ser sostenible.

El concepte d'entorn personalitzat d'aprenentatge té els seus orígens en un article d'Olivier i Liber (2001): *Lifelong learning: the need for portable personal learning environments and supporting interoperability standards* (Aprenentatge continu: la necessitat d'entorns personalitzats d'aprenentatge portables i que suportin els estàndards d'interoperabilitat).

### **Aprenentatge ubicu i *lifestreaming***

Aprenentatge continu, en tot moment i en qualsevol lloc. L'aprenentatge no és res en si mateix, sinó que és la vivència en un moment determinat del flux de coneixement al qual estem exposats constantment, tal com explicava Downes (2005).

En aquest sentit, els entorns construïts al núvol, accessibles des de diferents dispositius, que integrin les eines del web social que ens permeten comunicar-nos constantment amb el web, poden ajudar-nos a assolir l'objectiu de mantenir-nos alerta.

Es tracta de tecnologies com la redifusió web, protocols com RSS, Atom, etc. com a base dels lectors de feeds que, tenint en compte el caràcter distribuït de la xarxa, de les comunitats o xarxes d'interessos que ens poden ser afins, serien els encarregats de centralitzar en un sol lloc, més usable, la conversa.

En altres termes, utilitzar un entorn personal d'aprenentatge (en endavant, PLE), basat en aquestes tecnologies, serà, essencialment, submergir-se de manera permanent en el flux de comunicacions que constitueix una comunitat de pràctica en una certa disciplina a Internet.

### **Aprenentatge remesclat**

Associat al caràcter multimèdia de la informació i als alfabetismes múltiples (Piscitelli, 2009), l'aprenentatge remesclat significa la necessitat d'aprendre a comunicar i aprendre en àudio, vídeo, imatge o text de manera convergent. Un dels resultats és la cultura del *mashup* (remescla), la diversitat o la remescla de formats. El mateix PLE pot veure's com una remescla o un agregat d'eines amb la finalitat d'optimitzar l'acostament a la informació de múltiples fonts i formats, però en tenim moltes mostres en processos educatius i/o culturals.



## Aprentatge informal

A l'educació 2.0, la formació és contínua, l'aprenentatge és informal i prové de múltiples mitjans. Podríem distingir, de més a menys formals, diferents tipus d'aprenentatge, també amb diferents graus d'intencionalitat:

- Aprentatge formal: aprenentatge adquirit en una institució educativa. És estructurat (en termes d'objectius d'aprenentatge, duració o suport, administració i certificació). L'aprenentatge formal sempre és intencional des de la perspectiva de l'aprenent.
- Aprentatge no formal: és l'aprenentatge que no proporciona una institució educativa i generalment no condueix a una certificació. Tanmateix, és estructurat (en termes d'objectius d'aprenentatge, duració o suport). L'aprenentatge no formal també és intencional des de la perspectiva de l'aprenent.
- Aprentatge informal: és l'aprenentatge adquirit com a resultat de les activitats de la vida diària relacionades amb la feina, la família i l'oci. No és estructurat i generalment no condueix a la certificació. L'aprenentatge informal pot ser intencional però en la majoria de casos no ho és (és incidental o aleatori). Malgrat tot, tal com diria Jay Cross (2006), podem planificar-lo.

Ray Oldenburg (1989) va destacar la importància dels tercers llocs, no reglats ni regulats, dels ambients no formals en l'aprenentatge. Recentment Teemu Arina (2008) va batejar com a *serendipity learning* aquest tipus de coneixement, i també amplia la concepció de l'home a un *homo contextus*, integral i determinat pels múltiples contextos en els quals aprenem.

Jay Cross (2006) va traslladar el tema de l'aprenentatge en línia a empreses o organitzacions, per tal de demostrar el desequilibri existent entre inversió i resultats: un 80% del pressupost de formació de les empreses es destina a programes de formació formal o reglada quan resulta que el 80% del que aprenem les persones en el nostre treball és de manera informal.

Es tracta, doncs, interpretat en un sentit extrem, d'un moviment lligat a la desescolarització, la desinstitucionalització, en el qual els entorns o plataformes LMS (*Learning Management Systems* o sistemes d'aprenentatges tancats) són pensats imitant les aules i resulten insuficients per tractar la complexitat, el caràcter informal, contextual que caracteritza el coneixement en el nou entorn.

Els moviments *edupunk* i *edupop*, amb el seu *Do it Yourself* (fes-ho tu mateix), són variants contemporànies d'aquests tipus de plantejaments, que continuen considerant l'aprenentatge com una experiència conscient o inconscient que pot succeir en qualsevol moment o lloc i no només en els circuits tradicionals.

Defensen, per tant, formes no jeràrquiques i col·laboratives d'aprenentatge, que confien en les capacitats de cada ésser humà i transformen, en el terreny abonat de la xarxa, oïdors passius en agents actius de coneixement.

Fins aquí les teories, que marquen, en definitiva, la necessitat de pensar en entorns, aplicacions, metodologies obertes o, si més no, intermèdies, que defugin de requisits de rigidesa, de la institucionalització i els continguts encaixonats, que potser són útils en un primer moment d'*evangelització* digital, però que potser s'han d'anar convertint en espais més oberts conforme el participant vagi adquirint les e-competències necessàries o esdevingui més autònom quant a la gestió del seu aprenentatge.

### **7.3 Metodologies, propostes i formats de l'aprenentatge social obert**

#### **Digitalització i e-books**

És el primer pas cap a la societat del coneixement, el primer pas cap a un canvi social molt més profund. Els llibres digitals a les escoles, propostes de polítiques de digitalització i accés obert a llibres de text per pal·liar la crisi econòmica i millorar l'aprenentatge dels estudiants als circuits reglats en són alguns exemples (Bonk, 2009).

#### **Alliberament dels continguts**

L'any 2001 el Massachusetts Institute of Technology va decidir alliberar continguts a la xarxa; ofereix un total de 1.890 cursos en línia, molts traduïts a l'espanyol, el portuguès, el xinès simple i tradicional, i té un volum de 56 milions d'usuaris. Centenars d'institucions i universitats d'arreu del món han seguit aquesta iniciativa i han anat alliberant alguns dels seus continguts per difondre i aportar recursos de contrastat valor.

Algunes iniciatives actuals accessibles per a tothom i de manera gratuïta són repositoris com *Agrega*, publicacions científiques i, cada cop més, diaris, diccionaris, enciclopèdies, tesaurus, llibres en línia (Google Books, Internet Archive), etc.

#### **MOOC (cursos massius i oberts en línia)**

Els MOOC (*Massive Open Online Courses* o cursos massius i oberts en línia) són un nou tipus de formació a distància, d'aprenentatge en línia, sense precedents. Un dels primers cursos organitzats va ser el que van impartir George Siemens i Stephen Downes sobre el connectivisme i el coneixement col·lectiu.

Els MOOC s'inicien l'any 2008 i són una de les primeres propostes d'aprenentatge social i obert a la xarxa amb les característiques que s'assenyalen a continuació:

- Els pot organitzar qualsevol expert en qualsevol matèria: les limitacions són les mateixes o fins i tot menors que qualsevol altre curs en línia.
- En alguns casos s'ofereix la possibilitat d'obtenir títols oficials (base del seu possible model de negoci, basat en l'acreditació).
- Hi pot participar qualsevol persona que tingui interès en el tema. No són cursos per a elits i l'únic filtre és la manca d'experiència en entorns digitals.
- Qualsevol persona que hi participi pot fer-ho amb diferents nivells d'implicació, des de la simple lectura dels materials proposats (*lurkers*) fins a la discussió activa i horitzontal (d'igual a igual) amb experts o iguals. Es parteix de la valoració de la diversitat de comunitats.
- Els materials poden estar en diversos suports: pàgines html, pdf, blocs, o més sofisticats, com conferències en entorns virtuals, sessions d'àudio gravades, presentacions audiovisuals en entorns de multiconferència o vídeos en línia.
- El seguiment del curs implica aprendre no només sobre la matèria que s'imparteixi, sinó també millorar les competències digitals.
- Es potencien la responsabilitat i la personalització, fins i tot en l'itinerari que seguirà la formació. Seguint les orientacions de Clay Shirky (2008), les comunitats sanes creixen, com els jardins, de forma entre autònoma i cultivada per un grup d'entusiastes. Es deixarà llibertat per proposar i fer servir altres recursos en l'organització dels continguts, les discussions i, fins i tot, els temes i objectius del curs. De fet, és freqüent que els participants afegixin espais de trobada o de millora (grups de traducció, presència als mitjans socials a través de diferents canals...).
- La dispersió dels continguts se soluciona organitzant la comunitat d'aprenentatge al voltant de coordenades, folcsonomies, etiquetes úniques per a tots els continguts que el curs generi (marcadors socials, posts, comentaris, etc.) i, finalment, en l'entorn personal que cada participant elabori.

Parlem, en definitiva d'entorns privilegiats de sistematització del coneixement, difusió del nostre treball, conversa estructurada, creació de comunitats, xarxa social d'interessos i pràctica de coneixements, afins a la idea dels entorns personals d'aprenentatge, portafoli digital personal o institucional, etc.

## **El projecte Facebook**

Durant l'any 2009 la càtedra de processament de dades de la Universitat de Buenos Aires, a càrrec d'Alejandro Piscitelli (2009), ha desenvolupat un treball col·laboratiu en totes les seves comissions, analitzant, implementant i testejant una eina de creació social que doni com a resultat un producte final audiovisual. Al mateix temps, s'ha analitzat la xarxa social Facebook.

Encara no es tenen els resultats, però els objectius inicials ja semblen prou interessants:

### *Objectius generals*

- Experimentar noves rutines d'aprenentatge i ensenyament, basades en la creació col·laborativa.
- Generar coneixement de manera col·laborativa, entenent que la riquesa està en la participació.
- Estimular l'aprenentatge i el treball entre iguals.
- Construir productes de coneixement col·laboratiu, com a càtedra, que excedeixi l'àmbit del curs i que contribueixi a la generació del coneixement.
- Estimular el desenvolupament d'habilitats tècniques i socials bàsiques per participar en la societat contemporània.

### *Objectius específics*

- Treballar a partir de les teories i idees que transmetem.
- Crear un entorn d'aprenentatge que tregui profit dels valors i les pràctiques dels alumnes mateixos.
- Conèixer a través de la pràctica.
- Treballar a partir de la pràctica i involucrar-se en l'objecte d'estudi.
- Participar en la realització d'un producte col·lectiu.

## **Screencasts, slidecasts, videotutorials, videoconferències, vídeo en línia**

Segons una investigació de juny de 2009 (Bonk, 2009), actualment es publiquen a Youtube 13 hores de vídeo per minut. Hi ha molts portals especialitzats en educació: YouTube Edu, TeacherTube, Big Think, NomadsLand, Current TV, Link TV, Howcast, Wonderhowto, Google Video, CNN video, BBC Audio i Video, en són alguns exemples.

Portals o iniciatives basades en vídeo com les Ted Talk, recents a Espanya, els vídeos sobre el web, les seves aplicacions, la col·lecció *In Plain English* (vídeos dirigits per Lee LeFever i produïts per Common Craft), són exemples populars de l'ús del vídeo en educació al web que, a més, reben milions de visites.

D'altra banda, cada cop és més freqüent que escoles, universitats i departaments de formació tinguin els seus propis canals a Youtube, Itunes U, Vimeo, Blip.tv o altres serveis del web social.

En el cas del programa Compartim, els vídeos que s'enregistren durant els seminaris especialitzats i jornades es publiquen a Youtube i a Sclipo. El Departament de Justícia també publica en aquests entorns els vídeos de les sessions web i altres actes que s'organitzen de forma presencial.

### **OLPC (One Laptop Per Child)**

El projecte OLPC (ordinadors portàtils de baix cost per als infants), liderat per Negroponte des del MIT (Institut Tecnològic de Massachusetts), parteix de la intenció de proveir d'equips informàtics els nens de països en vies de desenvolupament. Els resultats del projecte, uns anys després, són força controvertits: d'una banda, hi ha països que consideren que la iniciativa ha estat un èxit en el desenvolupament de les TIC, però, d'altra banda, analistes i alguns països consideren que, més enllà d'haver creat un estat d'opinió favorable per a l'ús de tecnologies flexibles i barates per a l'educació i d'haver augmentat la competència entre fabricants, els resultats queden lluny dels objectius projectats inicialment.

### **Eines, aplicacions i entorns col·laboratius**

Les eines de col·laboració en línia han esdevingut molt populars. Primer es va difondre el web social, entre amateurs i, actualment, es difon entre empreses i organitzacions. La plataforma e-Catalunya, impulsada des de la Direcció General d'Atenció Ciutadana del Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya i usada pel programa Compartim, n'és una mostra.

Hi ha, però, altres eines de col·laboració: SharePoint de Microsoft, Google Groups i el flamant Google Wave. Aquestes eines serien aproximacions integrals de col·laboració en línia populars. Altres eines col·laboratives, potser menys ambicioses, són els wikis o altres aplicacions per crear xarxes socials (Ning, Elgg) o per complir diferents funcions

en possibles intervencions educatives (seguiment d'esdeveniments, construcció de xarxes d'aprenentatge, etc.).

També cal destacar el paper dels blocs en l'àmbit educatiu: els d'aula, els de professors, sobre temes educatius, etc. (Edublocs, Aulablog) i el d'altres aplicacions amb diferents funcionalitats per dissenyar activitats educatives: entorns per compartir textos, presentacions, espais per allotjar podcasts, vídeos, etc. són alguns dels recursos que han enriquit l'ensenyament i la formació a les organitzacions en els darrers temps.

## 7.4 Entorns personals d'aprenentatge

Els entorns personalitzats d'aprenentatge inclouen possibilitats de col·laboració i proporcionen un dels aspectes que caracteritzarà l'aprenentatge a la tercera dècada del web: la personalització i la millora de l'experiència de l'usuari a través de l'aplicació de diferents contextos.

Vegem-ne algunes definicions i característiques:

- Els PLE són eines centralitzadores de la conversa distribuïda, noves aules per a la conversa, espais adequats per a aquest caràcter de beta perpetu de la informació. Són normalment serveis de remescla que integren les experiències professionals i formatives de l'usuari i l'organització, i també diferents eines de col·laboració.
- Són eines dinàmiques. Downes diu que la metodologia dels PLE és un procés i no un resultat.
- Encara no hi ha gaire entorns preceptius concrets ni receptes sobre els elements que han de formar part d'un PLE. S'han proposat com a eines EyeOs, Elgg, agregadors de notícies basats en RSS, però també entorns als mitjans socials, comunitats, blocs, wikis, etc. com a centres dels diferents entorns de treball possibles (Torres, 2009).
- Una metàfora útil per il·lustrar els PLE és la catedral, que representa la institució i els seus rols jeràrquics *versus* el bazar, divers, caòtic, desordenat, distribuït, sostenible i possibilista que representen les noves concepcions de l'aprenentatge.
- Portafoli digital: una idea complementària als entorns personals. Els portafolis digitals són espais públics que acompleixen funcions similars a la del currículum actualment, zones públiques de presentacions de la identitat digital enriquida i enriquidora per a la institució mateixa.



## El canvi de rols i el paper dels continguts

De tot el que s'ha exposat fins ara es desprèn que hi ha hagut un canvi en els rols tradicionals a l'ensenyament i la formació. De fet, fins i tot han canviat les paraules per anomenar els intervinents en el procés d'aprenentatge: d'alumne a participant i de professor a facilitador, orientador, conductor, curador, dinamitzador, etc.

Tal com hem vist, l'enfocament de la difusió o l'ensenyament de dalt cap a baix, de programació i impartició des de la institució, del professor, d'uns continguts estàtics i escassos evoluciona cap a un nou enfocament: l'ensenyament de baix cap a dalt, l'autodirecció del procés també per part de l'alumne i la participació col·lectiva en els continguts de l'aprenentatge.

Quan el procés d'aprenentatge comporta una interacció entre l'estudiant, els seus professors i l'entorn i els continguts ocupen l'última posició en l'escala, de manera que es poden substituir fàcilment (David Wiley, 2009), en un entorn d'abundància de coneixement, de necessitat de cercar models alternatius en formació i aprenentatge en línia (Reig, 2009), els docents de demà, tal com diria Alejandro Piscitelli (2009), deixaran de ser grans mestres i es convertiran en mediadors 2.0 d'una educació que haurà d'actuar com a indústria del disseny si vol ser indústria del coneixement.

## 7.5 Formació en e-competències al programa Compartim

Les competències són les capacitats de posar en pràctica els diferents coneixements, habilitats i destreses de manera integral en les diferents interaccions que tenen els éssers humans per a la vida i l'àmbit laboral. L'avaluació per competències n'examina l'execució concreta, els resultats, el que se sap fer per sobre de les formes tradicionals d'obtenir titulacions.

Segons l'Espai Europeu d'Educació Superior, les competències serien combinacions dinàmiques d'atributs, en relació amb els coneixements, les habilitats, les actituds i les responsabilitats que descriuen els resultats dels aprenentatges d'un programa educatiu o allò que els estudiants són capaços de demostrar al final del procés educatiu .

Les competències digitals, o e-competències, són el conjunt de capacitats, destreses, habilitats, actituds necessàries per fer servir de manera eficaç i eficient les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

Superat el concepte de nadius digitals en el sentit de considerar la saviesa digital o l'aplicació de les competències a l'aprofitament professional i intel·lectual de la xarxa com una circumstància necessitada de formació (Prensky, 2009), les aproximacions a l'aprenentatge 2.0 comporten de manera explícita o implícita l'entrenament en un conjunt de competències.

Hi ha diversos models de definició teòrica de les competències digitals: Cobb (2008), Cobo i Moravec (2008), Ismael Peña (2009) en són bons exemples.

Jenkins (2006) va considerar que són competències rellevants per a l'educació en els mitjans del segle XXI:

1. Joc: capacitat per experimentar com una forma d'aprendre a resoldre problemes.
2. Representació: habilitat per adoptar identitats alternatives amb el propòsit d'improvisar i descobrir.
3. Simulació: habilitat per interpretar i construir models dinàmics de processos del món real.
4. Apropiació: habilitat per reinterpretar i remesclar contingut mediàtic.
5. Multitasca: habilitat per examinar l'entorn i centrar l'atenció, quan es necessiti, en els detalls significatius.
6. Pensament distribuït: habilitat per interactuar de manera significativa amb eines que expandeixen les capacitats mentals.
7. Intel·ligència col·lectiva: habilitat per construir coneixement amb altres persones en funció d'una meta comuna.
8. Judici: habilitat per avaluar la fiabilitat i credibilitat de diferents fonts d'informació.
9. Navegació transmediàtica: habilitat per seguir el flux de les històries i la informació a diferents mitjans.



10. Treball en xarxa: habilitat per buscar, sintetitzar i difondre informació.

11. Negociació: habilitat per viatjar per comunitats diverses percebent i respectant les múltiples perspectives, i també comprenent i seguint normes alternatives.

### **Les competències al programa Compartim**

A continuació presentem un resum de les actuacions que s'han desenvolupat al programa Compartim i que reuneixen característiques en la línia dels nous models d'aprenentatge que hem anat veient:

- Disseny viral: el 80% de les accions formatives han estat focalitzades en e-moderadors com a entusiastes, nodes de propagació i difusió a companys propers i d'aquests a tota la comunitat. Les eines de col·laboració i, a més, les xarxes socials, ens han facilitat aquesta tasca.
- Convocatòries massives i obertes amb persones de prestigi: un dels nous valors de la formació excel·lent (Reig, 2009), el formador com a valor, se situa precisament en aquest punt: seminaris especialitzats i oferta de formació mitjançant altres accions formatives com ara les sessions web, obertes a tothom i emeses en *videostreaming*.
- Accions formatives de format breu aplicades i polivalents i que s'ofereixen de manera permanent: drets d'autor, edició de vídeo, plataforma e-Catalunya, etc.
- Presència als mitjans socials: La comunitat manté diversos blocs (e-moderadors, Gestió del coneixement), vídeos a Scippo, YouTube, presentacions a Slideshare, fotos a Flickr, agregador d'espais, Netvibes del programa Compartim, etc.

Dins de l'oferta formativa, hi ha diferents tipus d'accions:

- Cursos específics per a e-moderadors en modalitat mixta (presencial i en línia).
- Seminaris especialitzats en gestió del coneixement.
- Sessions web, de caràcter públic i amb vocació transversal.
- Jornades de bones pràctiques.


Pot resultar útil la tipologia d'e-competències que s'han inclòs al programa, segons classificació de Peña (2009):

- Alfabetització tecnològica.
- Alfabetització informacional.

- Alfabetització en mitjans.
- Presència digital.
- e-consciència (*e-awareness*).

Tal com podem veure al quadre següent, l'alfabetització tecnològica, l'alfabetització informacional, l'alfabetització en mitjans i la presència digital s'han tractat des de diferents òptiques, mitjançant accions concretes de formació en les aplicacions que es detallen:

**Gestió del coneixement**


 Generalitat de Catalunya  
 Departament de Justícia  
 Centre d'Estudis Jurídics  
 i Formació Especialitzada

### Competències tecnològiques treballades

**Esriptura digital (butlletí electrònic)**  
(A. informacional)

- Correu electrònic: netiqueta i tècniques de gestió
- Cerca eficient
- Entorns col·laboratius: e-Catalunya
- Llistes de correu, etc.

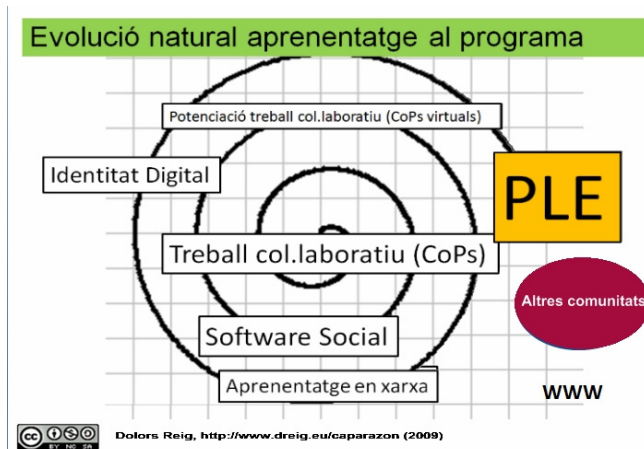
**Eines de programari social**

- Facebook (enfocament presència digital)
- Twitter (enfocament presència digital – A. informacional)
- LinKedin (enfocament presència digital – A. informacional)
- Folcsonomies, marcadors socials: Delicious (A. informacional)
- Lectors de *feeds*: Google Reader, Feedly (A. informacional)
- Blocs, planeta (+concepte PLE) (enfocament presència digital A. informacional)

- **Alfabetització tecnològica**
- **Alfabetització informacional**
- **Alfabetització en mitjans**
- **Presència digital**
- *e-awareness*

També s'han format en competències de treball col·laboratiu lligades a les competències digitals. Accions formatives més específiques com «Com animar i crear comunitats de pràctica», «Tècniques de dinamització per a e-moderadors», «Estratègies pràctiques d'animació i treball col·laboratiu» i el curs Oportunitats i barreres per al treball col·laboratiu a les administracions públiques en són exemples.

Per acabar, el moment actual és d'aprofundiment i pràctica en les habilitats adquirides, i es comença a plantejar, al mateix temps, la idoneïtat de metodologies com les dels entorns personals d'aprenentatge com a fil vertebrador de tot el procés i les accions formals i informals per aprendre.



### 7.6 El futur de l'aprenentatge social obert

Vivim un moment de creixement, de sorgiment d'experiències, de propostes (a l'estil MOOC), d'aprenentatge obert a la xarxa. Seguint la llei de l'evolució tecnològica descrita per Geoffrey Moore a *Crossing the Chasm* (Creuant l'abisme) (1991), estem superant aquell espai de temps significatiu entre les visions innovadores i les més pragmàtiques, que permeten que una idea es converteixi en majoritària.

Tal com deia Seth Godin (2009), en l'àmbit de la blogosfera, «Si penses que la caiguda del negoci de la premsa és dramàtica, espera i veuràs el que passa amb l'educació». Una opinió que comparteixen experts en l'àmbit de l'educació superior, com David Wiley (2009), qui afirma que d'aquí al 2020 tot haurà canviat.

També sembla percebre-ho així l'Administració dels Estats Units que, amb l'objectiu de tenir la proporció més alta de graduats universitaris del món el 2020, promet invertir 500 milions de dòlars en un pla d'educació en línia, consistent a fer accessibles determinats continguts educatius a qualsevol persona que no pugui afrontar els costos de l'educació acadèmica.

És moment, en definitiva, en un escenari de coneixement lliure, de qualitat i accessible per a tothom, de canviar, de fer evolucionar models, però sobretot de replantejar-nos el sentit dels diferents models educatius.

## 8. Orientacions per consolidar el treball col·laboratiu a l'Administració pública

«Malgrat la publicitat actual, una sola persona no pot canviar tot el món. Va canviant en tant les xarxes de relacions es van formant entre persones en descobrir que comparteixen una causa en comú i una visió del que és possible». Margaret Wheatley

La majoria dels problemes que les organitzacions estan detectant són conseqüència del dèficit de treball col·laboratiu que tenen per afrontar els desafiaments del negoci. Les solucions normalment estan vinculades a metodologies centrades en aspectes motivacionals, però aquests tipus de solucions tendeixen a reduir el problema a la dimensió personal de l'entorn laboral: estableixen que si s'estimula la gent en les virtuts del treball col·laboratiu, el treball col·laboratiu sorgirà per si sol. No obstant això, la realitat és molt diferent, fins i tot pot anar en un altre sentit. Hi ha altres solucions: els típics cursos on es transmeten coneixements sobre què és i els avantatges que comporta el treball col·laboratiu. Però això serveix de ben poc per canviar una realitat organitzacional dominada per la cultura de les relacions jeràrquiques i els compartiments estancs, ja que la gent escolta, però la realitat no canvia. En definitiva, ni les respostes motivacionals ni les cognitives són la solució al problema de com implantar el treball col·laboratiu en les organitzacions basades en el coneixement. Aquests enfocaments tracten una part del problema, però haurien de formar part d'una solució més integral.

Les persones només canviaran les rutines de treball si practiquen les noves, però alhora hi han de creure, per tant, incorporar-les cognitivament i en un entorn que les propiciï. En conseqüència, per implantar aquest treball col·laboratiu cal:

1. Dissenyar l'organització de manera que promogui i incentivi el treball col·laboratiu.
2. Hi ha d'haver un canvi de mentalitat a nivell cognitiu.
3. Aquest canvi ha d'arribar als hàbits i a la pràctica. Les persones han d'experimentar el treball col·laboratiu.

Tot i que el treball col·laboratiu actualment té un gran reconeixement, la implantació en les organitzacions té unes limitacions. La primera és que la implantació no depèn només de la voluntat de les persones, sinó també de factors contextuals: cultura i organització. La cultura fa referència a les «maneres de fer» d'una organització i, en la majoria d'organitzacions, no hi ha una cultura de fomentar valors com la confiança i la creativitat, que són clau per impulsar el treball col·laboratiu. Al contrari, els valors dominants són el comandament i el

control. Així mateix, un altre factor contextual que facilita la implantació de la cooperació és l'estructura organitzacional. L'organització s'ha de dissenyar perquè pugui tenir lloc aquesta col·laboració; els processos i disseny organitzacional han de ser pertinents. La segona limitació són els mitjans a través dels quals es passa de les formes de treball jerarquitzades a les rutines col·laboratives. No és factible aprendre els nous codis de treball a través de models d'aprenentatge que no tinguin en compte el «saber fer».

En conseqüència, per generar equips que treballin col·laborativament, cal tenir presents des d'un enfocament integral, les orientacions següents.

### **1. Canviar de paradigma: mirar la realitat amb uns altres ulls**

La forma de les organitzacions i els patrons de relació són fruit d'un model mental. En altres paraules, són fruit d'un paradigma, d'una manera de veure la realitat. Les organitzacions sorgides del paradigma industrial es van estructurar partint de la verticalitat, l'especialització i el comandament. En aquestes circumstàncies cooperar no tenia gaire sentit. Aquestes organitzacions no es van pensar per col·laborar, sinó per produir béns i serveis a través d'una maquinària prèviament dissenyada, en la qual s'imposava el compliment de rols predeterminats. Tanmateix, el món d'avui demana organitzacions més flexibles, dúctils i dinàmiques, en les quals el coneixement és la font de la innovació i la generació de riquesa. Per tot això, la gestió és clau per a l'èxit de les organitzacions. Cooperar no és ja només estar en bona sintonia, és, més aviat, una necessitat per a la creació de valor.

L'antic paradigma de la gestió i de la teoria d'organització, que podríem il·lustrar amb la visió tayloriana de l'organització, no ens serveix per entendre i actuar en un món que s'ha fet molt més dinàmic, incert, fràgil, interdependent i complex. Per comprendre'l no n'hi ha prou amb una sola ment que el pensi i compregui. Aquesta no és capaç d'integrar tota la informació que es requereix per fer intel·ligible una realitat, per la qual cosa es requereix l'aparició (emergència) de la intel·ligència col·lectiva, que només és possible mitjançant la col·laboració.

### **2. Sense col·laboració no hi ha gestió del coneixement**

Un dels problemes principals per a un responsable de gestió del coneixement és aconseguir que el coneixement sigui compartit. Per a qualsevol treballador del coneixement suposa un esforç suplementari posar a disposició dels seus companys el que ha après en la tasca diària. Ja sigui perquè ha d'introduir informació en una base de dades o ja sigui perquè ha de difondre

experiències en una comunitat virtual, compartir coneixement requereix una dedicació extra que només es produeix quan el treballador percep clarament els beneficis que li proporciona.

### **3. Col·laborar per entendre la complexitat**

El treball col·laboratiu genera la intel·ligència col·lectiva, que ens permet comprendre els sistemes en tota la seva complexitat, així com la interacció entre el que és natural i els mons creats per l'ésser humà. Però aquesta comprensió exigeix un ampli cabal de coneixements, tan gran que cap cervell per si sol no pot emmagatzemar-lo tot. Cadascun de nosaltres necessita l'ajut dels altres per viure en el món.

Aquesta és la nova màxima per sobreviure en els temps de la complexitat i la incertesa. El nou paradigma de veure la realitat i pensar es trasllada d'un punt de vista centrat en la matèria, les coses i les estructures, cap a un altre focalitzat en la relació, el vincle i les xarxes. És en aquest marc conceptual que la col·laboració té un sentit pràctic intens i aclaridor. Gregory Bateson proposava una nova manera de pensar que substituís els objectes per les relacions.

### **4. Comprendre els problemes**

Cal comprendre el problema perquè un problema conceptualitzat malament és un problema mal resolt. Si els problemes que afrontem són cada cop més volubles i indeterminats, cal generar un sistema d'alerta i comprensió de la realitat, de la qual només en coneixem una part, per la qual cosa és imprescindible col·laborar amb els altres.

La col·laboració té un sentit: compartir informació i coneixement per poder entendre els desafiaments que has d'afrontar i actuar-hi. Com més coneixement tens sobre una realitat, en millors condicions estaràs per afrontar-la. El coneixement esdevé, en conseqüència, un factor clau per a les organitzacions.

### **5. Sortir de l'illa per compartir**

Goleman (2009) assenyala: «Les grans organitzacions encarnen la intel·ligència distribuïda. En un hospital un tècnic de laboratori realitza certes tasques, una infermera quirúrgica en fa d'altres, un radiòleg d'altres: coordinar totes aquestes habilitats i coneixements permet als pacients rebre una bona atenció. En una empresa de vendes, els departaments de finances, màrqueting i planificació estratègica representen una expertesa única. Tanmateix, aquestes

parts –aparentment desconnectades– operen com un tot a través d'una coordinació i de la comprensió compartida».

Ara bé, el comportament de compartiments estancs preval en moltes organitzacions, i cadascuna d'aquestes illes és una realitat desconnectada dels objectius estratègics de l'organització. Tot això és, en bona mesura, fruit de la falta d'una cultura de compartir.

Treballar junts de manera eficaç com un equip combina habilitats com l'empatia, la franquesa i la cooperació, per crear de persona a persona vincles que permetin obtenir informació de valor afegit.

## **6. Mirar la naturalesa: descentralitzar-se més**

Les creacions humanes de l'àmbit social, com les organitzacions, es poden repensar mirant els sistemes vius. Així, en una colònia de formigues, cap formiga no coneix el conjunt, ni condueix les altres formigues (només la reina pon ous), però cada formiga segueix regles per treballar col·laborativament en una infinitat de formes per aconseguir les metes de l'autoorganització. Les formigues troben la ruta més curta a una font d'aliment interconnectades a través de normes simples. La intel·ligència de l'eixam permet que un objectiu molt més ampli es pugui assolir pel fet que un gran nombre d'actors segueixen unes regles senzilles. Cap dels actors no necessita dirigir els esforços de l'altre per aconseguir la meta general, ni tampoc hi ha cap necessitat d'un director centralitzat.

El coneixement brolla millor en entorns diversos, com més creativitat interrelacional hi ha, més coneixement tindrem. Per això, qualsevol disseny organitzacional que opti per la descentralització i les xarxes d'intel·ligència distribuïda, tindrà més capacitat per comprendre els desafiaments i reaccionar-hi.

La intel·ligència col·lectiva és, al cap i a la fi, una propietat emergent d'un sistema social (empresa, Estat, organització, família, club de futbol, etc.). La idea d'emergència afirma que el tot és més que la suma de les parts, però també cal tenir en compte les connexions i interrelacions entre aquestes parts. L'emergència està molt vinculada al fenomen de la complexitat, ja que en aquests fenòmens el tot és més que la part i el seu comportament és poc previsible. I pensar la complexitat és descobrir ambigüitat, interacció i ambivalència on abans només hi havia simplisme. Per emprendre aquesta tasca el primer que haurem de fer és aprendre a desaprendre la manera com pensem.

## 7. Saber trobar les comunitats informals de pràctica

Per maximitzar el potencial creatiu i la capacitat d'aprenentatge d'una organització és molt important que els directius i executius entenguin la interrelació entre les estructures formals i les xarxes informals autogeneratives. Les primeres són un conjunt de normes i regles que defineixen les relacions entre persones i tasques, i determinen la distribució del poder dins de l'organització. Els límits s'estableixen mitjançant acords contractuals que perfilen subsistemes (departaments) i funcions ben definides. Les estructures formals es descriuen als documents oficials de l'organització –diagrames organitzatius, reglaments interns, estratègies i procediments. Contràriament, les estructures informals són xarxes de comunicacions fluides i fluctuants. La noció de xarxa és la propietat emergent de les noves organitzacions. La capacitat d'estructurar-se internament en forma de xarxa i en relació amb el seu entorn s'està convertint en un valor clau de les organitzacions. La força vital d'una organització –la flexibilitat, el potencial creatiu i la capacitat d'aprenentatge– rau precisament en la capacitat de generar xarxes a l'interior i amb l'entorn. Juan Freire parla de l'organització interfície, és a dir, d'aquella que s'acobla i desacobla amb rapidesa i ductibilitat al voltant de projectes i objectius.

Una xarxa té dos components: persones i pràctiques comunes, a més d'un objectiu comú. Les xarxes s'encarnen físicament en les persones que s'impliquen en una pràctica comuna. Quan s'hi incorpora una nova persona, la xarxa pot reconfigurar-se; quan algú marxa, la xarxa canvia i, fins i tot, pot arribar a trencar-se. En l'organització formal, en canvi, les funcions i les relacions de poder són més importants que les persones, per la qual cosa persisteixen en el temps encara que canviïn. La xarxa roman en el temps mentre el propòsit que l'aglutina és vigent. Una xarxa també funciona segons unes regles: les que emergeixen de la mateixa xarxa, és a dir, dels seus membres. No existeixen accions humanes sense regles. Però aquestes regles són intrínseques i, per tant, mal·leables davant de perturbacions o canvis d'entorn, i singulars, per tant no són necessàriament transferibles a una altra xarxa. És per això que l'organització no hauria de ser una estructura permanent, sinó una propietat emergent del sistema que la requereixi.

## 8. Fomentar la creativitat

La creativitat no només és fruit de la inspiració. S'ha de treballar dur per aconseguir ser creatiu: practicar, practicar molt i equivocar-se. Les empreses innovadores ho fan perquè ho consideren una idea sense valor al mercat. Però perquè hi hagi valor hi ha d'haver abans que res idees i només amb aquestes idees comença a rodar la roda de la innovació.



La creativitat no sorgeix en qualsevol lloc. De fet hi ha ambients que la inhibeixen. A quin hàbitat es produeix? En les organitzacions, la creativitat sorgeix a les comunitats de pràctica (CoP), que són un espai de trobada entre persones amb interessos i objectius comuns, que interactuen per a la generació, intercanvi i assimilació d'experiències en àrees específiques, amb objectius ben definits.

Les noves organitzacions estan –o haurien d'estar– desenvolupant aquests espais creatius per pensar i especialment (re)pensar-se. El coneixement és fruit de milions d'actes creatius. Les CoP permeten conduir-los per gestionar aquest coneixement i portar-lo a la innovació. Les CoP allotgen per la seva naturalesa –híbrida, relacional– activitats creatives relacionades especialment amb la redefinició dels problemes i la presa de decisions. La creativitat per a la innovació no pot deixar-se a l'atzar. Si no som capaços de generar l'espai perquè aparegui, no sorgirà. La gent farà el que li diuen que faci o el que sempre fa. Cal crear en les organitzacions, pensades per fabricar productes en sèrie, espais que allotgin els treballadors del coneixement, des d'on catalitzin les noves idees, de les quals depèn la sostenibilitat (supervivència) de l'organització.

L'entorn per a la creativitat ha de fomentar el judici crític, el que s'anomena *pensament divergent*. En els tallers per a directius d'empreses, es plantegen desafiaments i molts d'aquests directius busquen solucions seguint les rutines de sempre, però no es proposen canviar-les ni qüestionar els desafiaments. Costa pensar disruptivament i més en entorns de treball jerarquitzats, verticals i maquinals. El coneixement que produeix innovació ve d'un acte disruptiu i al mateix temps relacional. Es requereix cooperació per a la seva generació. Sense coneixement no hi ha innovació, sense col·laboració no hi ha creativitat. Molt poques vegades les empreses tenen institucionalitzat el treball col·laboratiu.

En el món de la gestió s'entén cada cop més que la cooperació és un requisit per crear valor, i perquè la innovació sigui estratègica i aprofiti la creativitat de les persones, es requereix: estructures més planes, comunitats de pràctica, externalització de processos i interdisciplinarietat per tractar els problemes.

## 9. Lideratge

El treball col·laboratiu no sorgeix i es promou sol. Cal un lideratge que l'impulsi, però no de qualsevol. Les organitzacions requereixen directius que exerceixin un lideratge basat en un nou estil de conduir les organitzacions. La força vital de l'organització és la flexibilitat, el

potencial creatiu i la capacitat d'aprenentatge, que rau en el conjunt de les persones que hi treballen. Mobilitzar aquests col·laboradors cap a un procés d'innovació contínua –com és la instal·lació del treball col·laboratiu– serà la clau de l'èxit de les organitzacions. Per aconseguir-ho, els directius han de desenvolupar i enfortir les competències i habilitats següents:

1. Tenir una visió global. El directiu ha de desenvolupar una visió sistèmica de l'organització. Mirar el conjunt i no solament les parts. Aquesta visió ha de tenir un significat. Tenir visió de futur és crucial per a l'èxit de qualsevol organització, ja que tots els éssers humans necessiten sentir que les seves accions tenen sentit i estan orientades a objectius específics.
2. Crear condicions. Ha de valorar i facilitar la creativitat, en especial mitjançant la diversitat i les activitats marginals: experiments i excentricitats. Aquest nou lideratge ha de facilitar l'emergència de la novetat, la qual cosa significa crear condicions més que imposar direccions. El lideratge ha de facilitar el que Cornella descriu com a hibridació: la capacitat de connectar idees que provenen d'àmbits diversos per portar-les a noves aplicacions.
3. Obertura mental. El nou lideratge promou la flexibilitat, és a dir, la capacitat d'abandonar les rutines adquirides i incorporar o desenvolupar-ne altres de noves. Això és clau per desaprendre vells hàbits i adquirir-ne de nous. Com diria Punset, atrevir-se a perdre massa per adaptar-se als canvis de l'entorn. En aquest sentit, l'organització ha d'estar oberta a nous coneixements i idees i qui exerceix el lideratge ha d'estar obert a promoure –encara que sembli contradictori– rutines creatives.

## **10. Positivitzar el caos i la confusió**

La majoria de gent busca l'ombra de la comoditat en el que sabem i coneixem. Tanmateix, si volem sobreviure en un món canviant i complex, mantenir-nos en els àmbits coneguts, responant amb les mateixes idees i eines a nous problemes, només ens garanteix el fracàs, el trencament amb la realitat. Les novetats ens provoquen confusió i incomoditat. Per abordar la incertesa ens hauríem d'aliar amb la confusió. Ens hem d'aprofitar del caos i així adreçar el canvi i donar-li un sentit, per establir un nou punt d'equilibri.

Tot i així, si bé és cert que tot canvi genera confusió, la confusió no es pot mantenir sempre, ja que, encara que és positiva en el punt de partida, després s'ha de mitigar creant un espai acollidor des del qual es construeixi la confiança en les persones. Provocar canvis des de la confusió significa creure en les persones, creure que són capaces d'aportar idees i assumir responsabilitats. El treball col·laboratiu ha d'anar acompanyat d'un clima de credibilitat en el

qual totes les persones assumeixen un rol en l'organització. L'aversió al caos i a la confusió han de ser assumides com a moments de renaixement organitzacional, com a finestres d'oportunitat per a un salt evolutiu d'una organització que s'adapta als canvis nascuts del seu qüestionament o vinguts d'un entorn que flueix dinàmicament.

## 11. Generar incentius per col·laborar

Un dels problemes principals per a un responsable de gestió del coneixement és aconseguir que el coneixement sigui compartit, ja que cal fer un esforç.

Algunes empreses fan servir sistemes d'incentius per aconseguir-ho. En aquest sentit, la revista *Knowledge Management* va publicar, l'octubre de 2000, un article titulat «Incentives for Sharing» on es presenten una sèrie d'estratègies que fan servir algunes companyies per fomentar la compartició de coneixement:

1. Seleccionar empleats proclius a compartir. Ja en la selecció de personal s'escullen col·laboradors que demostrin una propensió a treballar en equip i compartir experiències. Per a això s'involucra els empleats actuals en el procés (Collective Technologies).
2. Desenvolupar un clima de confiança. Es parteix de la creença que es compartirà coneixement quan hi hagi una atmosfera de confiança. Així, començant per un codi ètic, es tracta de fomentar una cultura de reconeixement en la qual es premii la contribució dels individus al bé comú (Buckman Laboratories).
3. Fomentar la compartició com a valor central. En les actuacions, sistemes i valoracions d'una companyia cal destacar la importància de compartir coneixement. Cada empleat s'ha de sentir animat a compartir la seva parcel·la i de la manera més adequada a la seva funció (Capgemini, Ernst & Young).
4. Establir programes de reconeixement de la compartició de coneixement. És essencial per motivar les accions en aquest sentit i per demostrar l'interès i el compromís de la direcció (Harris Government Communications Systems).
5. Reorganitzar adequadament. Sembla demostrat que la gent comparteix més amb els membres del seu equip. Per tant, és aconsellable que cada empleat pertanyi a diversos equips dins de l'organització (Northrop Grumman Air Combat Systems).
6. Crear comunitats. La creació de comunitats de pràctica sobre interessos comuns és fonamental per transmetre coneixement. Fer servir intranets permet crear comunitats virtuals sense barreres d'espai i temps (World Bank).

7. Fomentar l'aparició de líders. De vegades, un petit grup d'entusiastes de la gestió del coneixement pot actuar com a catalitzador arrossegant tota una organització (Capital One Financial).

Podríem enumerar-ne més, però el que és fonamental perquè aquests incentius tinguin efecte és que en la cultura general de l'organització, la compartició de coneixement es percebi com un valor apreciat i, per tant, reconegut. Una acció aïllada no aconsegueix res si la resta de les actuacions de l'organització no segueixen la mateixa línia. Per exemple, si en un equip de vendes es premia el comercial que aconsegueix la xifra de facturació més alta, difícilment s'aconseguirà que els millors comparteixin les seves tàctiques de venda amb els altres, encara que formalment s'animi a tenir aquest comportament.

Però, n'hi ha prou amb això? Per entendre una mica millor els mecanismes que hi intervenen, podem aprofundir en l'anàlisi de la compartició de coneixement des d'un altre punt de vista, examinant els motius individuals per compartir. Pensem en un individu, l'anomenem R, que actua segons un estricte criteri racional de cost/benefici. Per què es prendrà la molèstia de compartir el seu coneixement amb els altres si això significa un esforç afegit? Està clar que per al col·lectiu el millor és compartir el coneixement, però analitzem la situació en detall des del punt de vista individual: R té dues opcions, compartir o no compartir. Suposem que els companys de R comparteixen el seu coneixement amb ell. Òbviament, des d'un punt de vista purament egoista, per a R el més rendible és no compartir. Així s'aprofita del coneixement dels altres sense donar res a canvi (comportament conegut com a *free rider*). Si, al contrari, els seus companys no comparteixen el coneixement, novament la millor estratègia de R és no compartir, ja que contràriament els seus companys s'aprofitarien del seu coneixement i esforç, i R no rebria res a canvi. Així, la millor estratègia sempre és no cooperar.

Aquest tipus de situacions on l'actuació òptima (o estratègia dominant) per a cada participant és no cooperar, mentre que el que seria òptim per al col·lectiu seria que tothom cooperés, es coneix en teoria de jocs com a *dilema del presoner*. I és un dilema que, plantejat d'aquesta manera, no té solució.

## 12. Disseny organitzacional: cap a l'organització xarxa

La metàfora de l'organització està canviant: del concepte de l'organització com a màquina es va cap a una concepció que la caracteritza com un organisme viu, en la qual l'element central i determinant és la persona, les seves potencialitats i les seves relacions. Com ja

hem assenyalat, el canvi en la concepció de l'organització comporta una transformació de la forma, de l'estructura. Aquesta dimensió és clau per generar la col·laboració. S'ha invertit molt en les coses i en la tecnificació, però avui més que mai estem prenent consciència que el simple coneixement tècnic dels processos no garanteix l'èxit en una organització. Són les persones que hi ha al darrere de tots aquests mecanismes les que en definitiva determinen l'eficàcia i l'assoliment dels objectius. I és el coneixement que les persones tenen el que garanteix la creació de la intel·ligència col·lectiva per a les organitzacions.

Des d'aquesta perspectiva, els aspectes de major rellevància que caracteritzen la nova metàfora de l'organització col·laborativa són els que enumerem a continuació:

1. L'eficiència en l'organització viva està relacionada amb l'autonomia de les persones, mentre que en l'organització com a màquina l'eficiència està relacionada amb el control de processos.
2. En l'organització viva l'aprenentatge es produeix de manera natural i evolutiva, en la maquinal es dissenya.
3. La flexibilitat i disposició al canvi és un altre atribut de l'empresa viva. En l'organització com a màquina, la rigidesa no deixa espai per a l'adaptació.
4. Els errors són benvinguts i estimulats, en la mesura que són el camí per a la innovació contínua. Per a la visió mecanicista tot ha de funcionar com un rellotge, per tant, l'error és una equivocació.
5. L'organització s'estructura com una xarxa, com una interfície, tant cap a fora com cap a dins. Les estructures verticals i jeràrquiques de l'organització com a màquina no són les adequades per generar els espais de creativitat i confiança entre les persones membres de l'organització.
6. L'organització com a organisme viu requereix crear entre els membres un fort sentit d'identitat i comunitat col·lectiva de valors. L'organització maquinal veu els seus membres com un recurs extern i intercanviable. Les noves organitzacions se sustentaran en la creació de comunitats de pràctica basades en compartir valors.
7. Les organitzacions, si volen maximitzar el potencial creatiu i d'aprenentatge, han de tenir en compte tant les estructures formals com informals.
8. Cal un nou lideratge més facilitador i estratègic que ha de crear les condicions perquè emergeixi la creativitat i perquè es potenciï. L'estil de lideratge messiànic i autoritari no és funcional en l'organització emergent.

9. En la nova organització la tecnologia no ha d'estar al servei de la productivitat, sinó que ha d'estar al servei de les persones i d'aquesta manera facilitar les xarxes de converses i creació de coneixement.
10. S'ha de valorar el coneixement tàcit de les organitzacions, promovent que s'expliqui, que es difongui i s'exploti. Les organitzacions maquinals s'han valorat en funció dels seus actius tangibles.

### **13. Experimentar i assajar**

El pensament de disseny ha deixat una aportació substantiva a les organitzacions, ja que ha canviat la manera de tractar els problemes. Una de les bases d'aquesta metodologia és que les bones idees sorgeixen d'un procés creatiu i participatiu en què s'implica diferents persones de l'empresa, clients, proveïdors, etc. És a dir, els diferents actors implicats en un problema determinat participen en la recerca de la solució. Això fa que el procés d'innovació sigui un procés sistemàtic i no una acció puntual fruit d'una genialitat. El pensament de disseny actua a través d'un procés creatiu de descobriment centrat en les persones i seguit per cicles iteratius de creació de prototips, proves i perfeccionament. Aquest procés no obeeix a una dinàmica lineal i ordenada en la qual se segueixen unes passes prèviament determinades, sinó que és un sistema d'espais en els quals es desenvolupen un seguit d'activitats relacionades.

Tim Brown assenyala que el procés de disseny es distribueix en tres espais iteratius. El primer és on té lloc la inspiració per les circumstàncies (problema o oportunitat) que motiven la recerca de solucions. Què passa amb el negoci, què passa en l'entorn, com afrontem la competència, de quina manera ens organitzem millor, com venem, què ens exigeix la crisi, etc.? són alguns dels possibles interrogants que inspiren aquest espai. El segon espai és el de la ideació, en el procés de la qual es generen, desenvolupen i proven idees que poden conduir a diferents solucions. Finalment, hi ha l'espai de la implementació, en el qual es fa el traçat de la ruta cap al mercat. Un projecte passa de manera iterativa per aquests espais i hi torna recurrentment abans de sortir al mercat, i en tot el procés haurien d'estar implicats els futurs usuaris.

El pensament de disseny no és només un mètode per crear objectes i serveis, sinó que és un procés creatiu d'alta interacció, especialment amb els usuaris. Aquest procés iteratiu i participatiu és bastant més natural i proper a la nostra biologia humana que les rígides estructures de comandament heretades de l'industrialisme, ja que fa que les persones actuïn i s'apropriïn de les seves decisions, i fomenta la creativitat i la presa de decisions. En

altres paraules, el valor més destacable del pensament de disseny és que ajuda a generar un context de treball més natural i pròxim a les persones que el disseny empresarial típic.

#### **14. Avançar parcialment però amb mirada global**

Instal·lar el treball col·laboratiu és un procés complex, ja que cal lluitar contra creences, valors i hàbits molt arrelats en les organitzacions. Fer-ho radicalment no garanteix cap èxit. L'experiència suggereix fer-ho gradualment, en certes parts de l'organització, sense que això signifiqui perdre de vista la visió de canvi integral.

Això requereix tenir molta cura de l'espai on s'està implantant el treball col·laboratiu. Cal protegir aquest espai de les dinàmiques absorbents de la resta de l'organització. Mantenir l'hàbitat de la col·laboració és la clau, mentre aquest va en ascens en l'organització.

En la mesura que les altres parts de l'organització van afrontant situacions en les quals els sistemes de respostes i les maneres de funcionar no són les adequades, ràpidament s'anirà creient en el treball col·laboratiu.

#### **15. Imitar sense copiar**

Cada realitat és singular, per la qual cosa cal respectar aquesta veritat. Podem aprendre d'altres experiències, però no és aconsellable copiar el que d'altres han fet, ja que cada solució és molt idiosincràtica. La singularitat ha de basar-se bàsicament en la cultura de l'organització, en els lideratges que hi ha, en les característiques dels seus processos. No obstant això, conèixer altres experiències, especialment els encerts i els errors, així com els factors d'èxit, és de gran importància per a qualsevol organització del sector públic que es vulgui iniciar en el treball col·laboratiu. El que han fet els altres ens pot orientar sobre el que volem fer en l'organització. Tanmateix, això no ens allibera del fet que cal fer un bon diagnòstic de l'organització: cal conèixer els patrons de treball, la cultura de relació, els determinismes del negoci, el clima laboral, les estructures informals, etc. Això ens permetrà tenir més certeses –fins on es pot arribar– del camí que hem de recórrer per instal·lar el treball col·laboratiu.

#### **16. Mirant estratègicament l'entorn**

Ja no estem només prenent recursos d'un entorn fix i després generant productes i/o serveis amb valor agregat per tornar-los a l'entorn. Hi ha un flux dinàmic/dialògic entre entorn-

organització-entorn-organització. Aquest bucle recursiu ha de ser alimentat constantment des de l'organització, la qual cosa requereix que l'organització tingui un sistema de *vigilància estratègica* que li permeti observar què passa a l'entorn: les tendències, els punts d'inflexió, el públic d'interès (*stakeholders*), etc. El treball col·laboratiu no és per a una vegada i prou. Ha d'estar permanentment retroalimentat des de l'entorn. La gestió del coneixement i el treball col·lectiu en les organitzacions d'avui ve des de l'entorn. Això no vol dir només que s'hagi de saber què està passant en el medi, sinó l'impacte que pot tenir el que està passant en l'organització. De fet, parlem d'estructures col·laboratives, però seria més apropiat anomenar-les *interfícies de col·laboració*, ja que no són estructures fixes, sinó dúctils, que s'armen i desarmen d'acord amb objectius i resultats determinats. Per tant, la col·laboració és una acció que es mesura en el resultat i no en el compliment d'un procés predeterminat. Això suposa un canvi important respecte de la lògica que ha predominat en el sector públic. De manera que l'eficàcia més destacada per a les organitzacions, més enllà de la consecució de resultats, és l'adaptativa. Cal saber adaptar-se als canvis de l'entorn, la qual cosa comporta que cal estar alerta al que passa.

### **17. Que entri l'aire: més comunicació**

Com millor és la comunicació, més claredat hi haurà en l'organització sobre el que es pretén instaurar amb una estratègia de treball col·laboratiu, i, per tant, menys confusió hi haurà. La comunicació s'ha d'entendre com un mitjà per fer arribar un missatge als membres de l'organització. Si aquest mitjà o sistema està mal dissenyat i no facilita la comunicació, hi podria haver una tendència cap al caos.

Facilitar la informació a través d'un bon sistema de comunicació és ja una pràctica col·laborativa. És cert que moltes organitzacions jerarquitzades associen poder amb informació, per tant propicien l'opacitat per mantenir el control organitzacional. Tanmateix, aquesta realitat no pot ser més lluny de l'establiment de la col·laboració organitzacional.

Així doncs, el treball col·laboratiu ha d'anar acompanyat de transparència, comunicació i credibilitat.

### **18. No tot ha de ser treball col·laboratiu**

El treball no és una pràctica organitzacional per tenir bona sintonia. No es fa per crear un clima més propici, encara que se'n derivi. El fet que una organització introdueixi el treball col·laboratiu per gestionar el coneixement, té a veure amb el fet de millorar els nivells de



gestió i, en conseqüència, l'acompliment i els resultats del negoci. Aquest és l'objectiu del treball col·laboratiu. Per tant, quan es dissenya una estratègia d'implantació del treball col·laboratiu, s'ha de pensar molt bé a quin lloc de l'organització s'instal·la i per a què. No cal que tota l'organització treballi segons aquest patró, ja que no totes les tasques i activitats necessiten el treball col·laboratiu, sinó només aquelles en les quals la intel·ligència col·lectiva resol d'una manera més eficient els problemes de negoci.

## **19. Construir confiança**

El patró de regulació del treball basat en el control no es pot aplicar al treball col·laboratiu. Al contrari, l'asfíxia. En conseqüència, una organització basada en el coneixement no pot basar-se en aquest patró, ja que requereix de molta col·laboració. El treball col·laboratiu es basa en una altra premissa: les solucions als problemes organitzacionals són en les persones que hi treballen. Totes tenen idees, unes més que d'altres, i perquè aquestes brollin cal un context de confiança. Sense confiança s'imposa la jerarquia i la por. En la por no prosperen les idees i, per tant, els problemes acaben immobilitzant l'organització.

El sistema de comandament i control està en crisi perquè no és efectiu. No és capaç de resoldre els problemes complexos de les organitzacions d'avui, ja que es basa en la idea que mentre uns pensen, altres executen, i els primers controlen que els segons compleixin allò que prèviament han dissenyat. Actualment, les tasques no poden quedar a l'atzar del control i, per tant, cal confiar. Avui s'espera de les persones una tasca creativa, però la por no la deixar sorgir, sinó que contràriament és el gran inhibidor. A més, s'ha superat l'anomenada fal·làcia tecnocràtica que postulava que el coneixement expert tenia solució per a tots –o gairebé tots– els problemes. La complexitat actual ha posat en entredit aquesta premissa i ha comportat una altra manera de tractar els problemes, on les persones i la seva capacitat creativa, juguen un rol clau. Construir confiança és la tasca dels qui lideren aquests nous processos en les organitzacions.

## **20. Invertir bé: enfortir les capacitats dinàmiques**

El treball col·laboratiu és una excel·lent inversió per a les organitzacions que volen fer de la innovació un sistema permanent. En temps d'incertesa i turbulència –assenyala Arbonies– «les organitzacions avançades han d'invertir en capacitats dinàmiques com un conjunt de rutines de segon ordre que promouen el canvi de les rutines de primer ordre». Això significa que hem de passar de les rutines operacionals i de millora a les creatives. Aquestes últimes

són les que permeten la creació de nou coneixement i el processament del coneixement organitzacional per a l'aparició del nou. El treball col·laboratiu és contextual, es produeix en un context. No és possible en un lloc on hi ha molta jerarquia, control i por. Les rutines creatives són el context que permet que tingui lloc la col·laboració i aquesta col·laboració enforteix, d'altra banda, les rutines. Les comunitats de pràctica són, en bona mesura, dinàmiques de rutines creatives. Són, en altres paraules, l'espai i el temps que necessita l'organització per a la creació del coneixement que porti a la innovació.



## Annexos

Els annexos 1 i 2 han estat elaborats pels e-moderadors de les comunitats següents:

Ramon Saball Balasch. Arxius judicials

José M. Hernández Ledesma. Assessorament penal d'adults

Eulàlia Sau Baiget i Ivet Adell Duch. Biblioteques judicials

Laura Matas Zamora. Centres de justícia juvenil

Susana Gracia Albareda. Educadors socials

Joan Galeano Aunió. Juristes criminòlegs

Francesc Moreno Espinosa. Medi obert de justícia juvenil

Núria Villanueva Rey. Mediació

Núria Mora del Hoyo. Mediació penal juvenil

Sònia Marco Pla. Monitors artístics

Pere Serrats Garnatxe. Oficina d'atenció a la víctima del delictes

Joan Manel López Capdevila. Psicòlegs de centres penitenciaris

Julio Zino Torrazza i Maria Isabel Elizalde Frez. TIC i presons

Germán Caixal López. Treball social de centres penitenciaris



## **Annex 1. Descripció de les comunitats de pràctica del programa Compartim**

### **Arxius judicials**

#### **Qui som**

La comunitat d'Arxius judicials està formada pel personal arxiver que treballa a la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya, i compta actualment amb 45 membres.

La Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya té com a missió l'organització, gestió, custòdia, conservació, avaluació i posar a disposició dels usuaris i interessats la documentació dels arxius de jutjats i tribunals de l'Administració de justícia a Catalunya.

#### **Orígens de la comunitat**

L'Administració de justícia a Catalunya inicia l'any 1991 el desplegament progressiu d'una xarxa d'arxius judicials amb tècnics arxivers i en l'actualitat compta amb 28 unitats d'arxiu distribuïdes per tot el territori de Catalunya. Des del 1995 es treballa en equip per afrontar de manera col·lectiva la feina i els objectius pendents de normalització, i les tasques pròpies de la gestió documental i d'arxius judicials.

El gener de l'any 2007, des de l'Àrea de Nous Programes Formatius i Projectes del CEJFE s'ofereix als responsables i als membres de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya la possibilitat, que s'accepta, de participar en el programa Compartim. El mateix any s'escull l'e-moderador de la comunitat i es planteja l'elaboració d'un treball que compleixi els objectius del Departament i alhora respongui a les necessitats dels arxivers judicials.

Així mateix, els membres de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya inicien la participació en el programa Compartim i en l'ús de la plataforma virtual e-Catalunya, amb una comunitat de pràctica o de treball col·laboratiu específica, la d'Arxius judicials, d'ús i accés restringit als membres de l'esmentada xarxa, però oberta puntualment a experts i col·laboradors. També s'imparteix una sessió de formació sobre les funcionalitats i els aspectes bàsics de la plataforma.

#### **El nostre present**

Les dificultats que han afectat la comunitat durant l'any 2009 (convocatòria de concurs de trasllats i d'oposicions) han motivat la posposició del treball col·laboratiu i no poder dur a

terme la corresponent jornada anual de bones pràctiques. Tot i això, els membres de la comunitat han continuat usant la plataforma e-Catalunya i participant-hi, però s'ha notat una disminució en la participació.

## **El nostre futur**

El futur passa per continuar la integració dels membres de la comunitat en els processos d'intercanvi d'informació i reprendre, ampliar i accentuar, progressivament, el treball col·laboratiu, un cop superades les dificultats sorgides aquest any i que n'han frenat l'expansió i consolidació. En qualsevol cas, amb vista al futur i, també progressivament, s'ha de facilitar i ampliar la moderació per obtenir més participació, més implicació i més comunicació.

Els nostres principals reptes de futur són:

- Obtenir, de la manera més natural possible, més participació i implicació dels membres de la comunitat.
- Continuar elaborant i aplicant productes que siguin ben valorats pels membres de la comunitat i per l'organització, tant per la qualitat, com per l'oportunitat i la incidència efectiva en la normalització de processos.
- Oferir productes i experiències de millora i/o innovadores que siguin susceptibles de difusió i homologació per professionals d'altres organitzacions.

## **Assessorament tècnic penal**

### **Qui som**

La comunitat està formada per tots els psicòlegs dels equips d'assessorament tècnic penal de Catalunya. Els psicòlegs dels equips d'assessorament tècnic penal tenen com a funció principal informar i assessorar els diferents òrgans judicials amb l'objectiu que les decisions judicials tinguin en compte les circumstàncies psicològiques que envolten denunciats i denunciants en un procés penal.

### **Orígens de la comunitat**

La comunitat és un subgrup de la comunitat d'assessorament tècnic penal que va començar l'any 2008. Arran d'haver fet un producte comú amb tots els professionals, es va valorar la idoneïtat de subdividir el grup en dos: un subgrup de treballadors socials i un altre, de psicòlegs. La creació d'aquests dos subgrups permetria aprofundir en el treball específic

que porta a terme cada col·lectiu professional.

A partir de l'experiència de la comunitat de pràctica es van establir com a indicadors de millora els elements següents:

- Afavoriment de la reflexió comuna de tots els psicòlegs dels equips d'assessorament tècnic penal de Catalunya.
- Posada en comú del bagatge de coneixements dispersos i no recollits enlloc dels membres participants, alguns amb molts anys d'experiència en l'àmbit d'assessorament tècnic als jutjats penals, el coneixement tàcit.
- Sistematització i recollida dels coneixements en actes, documents, memòries, productes, etc. disponible per als nous membres que s'hi incorporin en el futur.
- Protocol·lització de la metodologia d'intervenció en casos de violència de gènere (tipus d'entrevista, proves psicològiques...) per part de tots els equips d'assessorament tècnic penal.
- Formació comuna en l'avaluació del testimoni en violència de gènere per a tots els psicòlegs dels equips d'assessorament tècnic penal (EATP).
- Divulgació de la informació i formació sobre l'avaluació del testimoni en violència de gènere a càrrec dels membres més antics de la comunitat i adreçada als membres més nous.
- Actuació professional comuna de tots els EATP.

### **El nostre present**

Els esforços i les dinàmiques de treball en el marc del programa Compartim han donat el seu fruit. Els participants han pogut valorar els avantatges de l'experiència de gestionar el coneixement, de la qual, malgrat el treball afegit que representa, no es pot menystenir la compensació ni les millores obtingudes.

### **El nostre futur**

La comunitat ha de plantejar-se estratègies que puguin permetre als membres participants dedicar més temps a la participació i la col·laboració dels membres participants, i els motivin, com ara la rotació de l'e-moderador, l'increment del treball en línia, la creació de subgrups de treball o poder comptar amb la figura del coordinador de la comunitat pràctica en el nostre grup.



Els propers anys el programa Compartim s'endevina com l'entorn adequat per poder continuar treballant en la línia de la investigació iniciada enguany i obtenir finalment una eina que ajudi a discernir els testimonis creïbles dels no creïbles en violència de gènere o en qualsevol altra necessitat tècnica i professional que els psicòlegs dels equips d'assessorament tècnic penal considerin.

## **Biblioteques judicials**

### **Qui som**

La comunitat Biblioteques judicials està formada pel personal bibliotecari-documentalista que treballa a la Xarxa de Biblioteques Judicials de Catalunya i té al voltant de 30 membres.

La Xarxa de Biblioteques Judicials de Catalunya té com a missió organitzar les biblioteques judicials, oferir serveis d'informació i documentació i donar resposta a les necessitats i a les consultes en aquest àmbit del col·lectiu d'usuaris de l'Administració de justícia a Catalunya.

### **Orígens de la comunitat**

Els bibliotecaris judicials ja disposaven d'una organització i efectuaven algunes tasques com a xarxa des de l'any 2000. A causa de les característiques específiques de les tasques de biblioteca i documentació hi havia uniformitat en alguns processos i interrelació entre els membres: catàleg col·lectiu, subministrament de documents i préstecs interbibliotecaris, etc. Un dels temes que inquietava el col·lectiu, però, era com potenciar la utilització dels serveis de les biblioteques judicials per part dels usuaris i incrementar-ne així el nombre.

L'any 2007 es nomenen dues e-moderadores de la comunitat i es creen dos grups de treball a partir de dues propostes concretes.

### **El nostre present**

Què s'ha millorat:

- S'ha consolidat la participació de l'equip com a comunitat de pràctica en el programa Compartim.
- S'han establert i tipificat determinades vies de comunicació i s'ha anat configurant en l'equip una cultura de processos de participació i de comunicació oberta i igualitària.
- El treball col·laboratiu serveix de pauta i de marc organitzat i sistematitzat per dur a

terme activitats d'anàlisi de tasques, posada en comú de punts de vista, debatre i acordar solucions, etc. i poder arribar a unes conclusions comunes que serveixin de pauta d'actuació per a tots els tècnics de la Xarxa de Biblioteques Judicials.

- L'obtenció d'orientacions tècniques i solucions a problemes que l'equip en general es planteja. El treball col·laboratiu aporta l'espai per trobar criteris i solucions que seran d'ús normalitzat en la Xarxa i útils per a tots els tècnics.

### **El nostre futur**

El futur com a comunitat passa per continuar la consolidació i la contínua integració d'aquesta manera de treballar en la nostra tasca professional.

El programa Compartim ens aporta el marc organitzatiu i institucional necessari i només cal trobar la disponibilitat per treballar-hi. A més dels beneficis obtinguts directament amb l'aplicació de cada producte elaborat, hi ha beneficis addicionals:

- Aportació del coneixement tècnic i de l'experiència de tots els membres, tant dels que participen en els grups de treball com de la resta.
- Elaboració col·lectiva dels productes, cosa que comporta que el col·lectiu els assumeixi i apliqui millor.
- Obtenció d'una formació continuada dels membres a partir de la reflexió, anàlisi i recerca de models i solucions que es duu a terme en els grups de treball, i que després s'estén a la resta de l'equip.
- Obtenció de processos estructurats i homologats a usar per tota la Xarxa de Biblioteques Judicials.
- Sistematització que afavoreix la integració dels nous professionals que s'incorporin a l'equip.
- Realització d'experiències innovadores com a professionals, susceptibles de ser presentades al col·lectiu professional extern (comunicacions i participació en jornades i congressos, publicació en revistes o llibres professionals en procés de realització i/o dels productes acabats, etc.).
- Desenvolupament d'una major implicació i participació del personal i del sentiment d'equip.

El plantejament de futur és seguir la sistemàtica de treball proporcionada pel programa Compartim per assolir la millora contínua i el desenvolupament de la Xarxa de Biblioteques Judicials de Catalunya, i poder complir millor la nostra missió al servei de les necessitats informatives i documentals de l'Administració de justícia a Catalunya.

## **Centres de justícia juvenil**

### **Qui som**

La comunitat està formada pels professionals que treballen al centres educatius de justícia juvenil, majoritàriament educadors socials.

### **Orígens de la comunitat**

La comunitat es va formar l'abril de 2007 i estava constituïda per un grup d'educadors socials de diferents centres de justícia juvenil entusiasmats de tenir l'oportunitat de compartir experiències i debatre sobre aspectes que preocupen i afecten el col·lectiu, intercanviar opinions i generar nou coneixement entre tots els professionals que la conformaven, combinant reunions presencials al CEJFE amb la utilització de l'e-Catalunya.

### **El nostre present**

A partir la III Jornada d'Educadors i Educadores de Centres de Justícia Juvenil, es va obrir una nova etapa a la comunitat: es va constituir un nou grup de treball i es va ampliar la comunitat a tots els professionals de centres de justícia juvenil, independentment de la categoria professional, perquè poguessin aportar les seves experiències i reflexions, i enriquir el coneixement comú a partir d'un treball multidisciplinari.

### **El nostre futur**

Els membres de la comunitat estan molt motivats a continuar treballant en equip per produir coneixement, però també volen augmentar el nivell de compromís dels professionals i donar a conèixer el treball que fan i, d'aquesta manera, animar altres professionals a participar i aportar al grup tot el seu coneixement, gràcies a les experiències de la pràctica diària.

## Educadors socials

### Qui som

La comunitat està formada pels educadors socials que treballen als centres penitenciaris de Catalunya.

### Orígens de la comunitat

Aquesta comunitat es va posar en marxa el juny de 2006, però des de l'any 2002 ja manteníem trobades anuals concretades en unes jornades d'intercanvi d'experiències. La primera jornada va sorgir arran de la posada en marxa del primer programa socioeducatiu que es va fer a les presons, el Programa marc d'educació per a la convivència en la diversitat als centres penitenciaris.

L'any següent a la seva implantació i amb l'objectiu de fer-ne una avaluació, es va dur a terme la I Jornada d'Intercanvi d'Experiències. Educadors de tots els centres catalans van exposar com havia estat la implantació en els seus centres i van presentar-ne els resultats. Era el primer cop que es feia una reunió d'aquest tipus i en van sortir molt satisfets: mai abans no havien pogut debatre amb els companys de tots els centres les experiències i fer un intercanvi d'opinions i punts de vista; plantejar problemàtiques, i buscar plegats les alternatives.

Quan el coordinador de les comunitats de pràctica de la Subdirecció de Programes de Rehabilitació va presentar la Comissió de Gestió del Coneixement que des del Centre d'Estudis es posava en marxa, va ser la culminació lògica d'un camí iniciat uns anys abans. I es va fer el primer intent de definició de la nova comunitat, que vèiem com una eina que ens permetria *emmagatzemar* el coneixement generat per la nostra pràctica professional diària i, d'aquesta manera, compartir-lo, facilitant que l'experiència dels altres sempre estigui al nostre abast, i eliminar la distància entre la informació i el coneixement que necessitem els professionals.

A les Jornades de l'any 2006 es va fer una breu presentació de la incipient comunitat, que es veia, des dels centres, com una possibilitat de tenir a l'abast una bona eina facilitadora de la pràctica diària, de comunicació i d'investigació, però encara no quedava gaire clara la figura de la plataforma.

## **Els primers passos de la comunitat de pràctica**

La primera reunió presencial va tenir lloc l'1 de febrer de 2007. Ja es comença a veure la comunitat com una eina que possibilitarà la millora de la nostra pràctica diària, que generarà coneixement a partir d'aquesta pràctica i que donarà la possibilitat de compartir-ho amb tots els professionals de l'organització. També es pot convertir en una font important de recursos formatius, fomentant l'aprenentatge col·laboratiu.

Vam establir la conveniència de fer reunions presencials un cop al mes i es va acordar el nombre de professionals que serien autoritzats a assistir a les reunions.

El 17 de maig d'aquest mateix any el grup ja compta amb un espai propi al portal de Justícia dins la plataforma e-Catalunya.

Els primers objectius generals que es marquen són facilitar i millorar la feina diària, creant un cos de coneixement teòric a partir de la nostra pràctica professional.

La dificultat més gran amb què ens hem anat trobant és la falta de cultura informàtica i la por a les noves tecnologies. També s'ha de tenir en compte que és un col·lectiu que no treballa de manera habitual amb ordinador. La manca de recursos materials, d'espais de trobada i de temps per planificar i programar també es pot considerar una barrera important. El repte és superar les dificultats, fomentar l'ús de les tecnologies d'informació i d'aprenentatge i crear una cultura de treball on es valorin les aportacions teòriques, la formació continuada i la innovació.

## **El nostre present**

Després de la Jornada que va tenir lloc a la seu del CEJFE el mes de febrer de 2008, la primera dissenyada i organitzada des de la comunitat, es creen 4 grups de treball: educació per a la mobilitat segura, educació sexual i afectiva, atenció individualitzada, i revisió i actualització del Programa marc d'educació per a la convivència en la diversitat als centres penitenciaris.

Cada grup té un coordinador i compta amb un espai diferenciat a la plataforma, amb les seves pròpies eines i recursos (llista de correu electrònic, fòrum, bloc, documentació, wiki).

Què s'ha millorat:

– Comptem amb una base de dades amb informació, documentació i experiències pràctiques de tots els centres.

- Participem en els debats teòrics que afecten el nostre col·lectiu i en el procés de construcció de la nostra professió.
- Tenim formació permanent a partir del treball corporatiu.
- Tenim una dinàmica de processos participatius, amb una comunicació oberta i igualitària.
- Participem en la creació d'un cos de coneixement teòric a partir de la nostra pràctica diària.
- Podem unificar criteris i maneres de treballar.
- Tenim tres programes socioeducatius per desenvolupar la nostra tasca, i a partir del febrer del 2010, en tindrem tres més.

### **El nostre futur**

El nostre futur com a comunitat passa per la seva consolidació i la integració d'aquesta nova manera de treballar en les nostres tasques professionals. A més dels beneficis ja assenyalats (captura del coneixement, generalment dispers i poc sistematitzat, dels professionals a partir de la seva pràctica), suposa una eina de formació continuada molt valuosa per a tot el col·lectiu. La formació pot arribar d'aquesta manera a tots els professionals que el constituïm, salvant els problemes d'horaris i desplaçaments.

Creiem que una de les maneres d'aconseguir aquesta consolidació és presentant l'experiència i els resultats obtinguts a professionals d'altres àmbits de l'educació social.

### **Juristes criminòlegs**

#### **Qui som**

Representem el col·lectiu de juristes criminòlegs de la Secretaria de Serveis Penitenciaris, Rehabilitació i Justícia Juvenil.

El perfil professional dels juristes criminòlegs està regulat al marc jurídic de l'execució de condemnes privatives de llibertat i se centra a donar orientació jurídica als òrgans col·legiats de decisió penitenciària, així com establir els pronunciaments necessaris amb l'aplicació de les figures jurídiques que permetin en cada cas desenvolupar un programa de tractament juntament amb el compliment de condemna.

## Orígens de la comunitat

La comunitat s'ha desenvolupat des de l'any 2006 i ha anat evolucionant a mesura que ha anat interioritzant les dinàmiques pròpies de les comunitats de pràctica les quals, de forma paral·lela, ha anat combinant amb trobades presencials i la utilització progressiva de les noves tecnologies.

L'objectiu principal que es va establir era iniciar la comunitat com a canal que unifiqués tot el col·lectiu, mitjançant la utilització de la plataforma digital e-Catalunya, atesa la dispersió del col·lectiu. Això permetria tenir un espai professional de comunicació, difusió, i accés a documentació de forma unificada i amb els avantatges que ofereix l'asincronia i possibilitats dels recursos web 2.0.

## Treball realitzat

Durant aquests quatre anys la nostra dinàmica de treball s'ha desenvolupat al voltant de quatre eixos:

- Recollir la informació digital i impresa sobre les notícies o novetats que afectin la comunitat i fer-ne difusió als companys.
- Amb la voluntat de mantenir el caràcter de globalitat de col·lectiu, s'ha considerat que tots els membres havien d'estar donats d'alta a la plataforma e-Catalunya, perquè independentment de la seva participació activa o no, l'espai web ha de representar un espai professional unificador i de difusió.
- S'ha treballat amb la configuració de grups de treball. Dins d'aquest marc, s'han creat un o diversos grups de treball anuals que generen productes que anomenem *píndoles de coneixement*.
- Per últim, la utilització de la tecnologia web 2.0 ens ha obert una porta a la digitalització, incentivant una atenuació de la fractura digital.

Des de l'inici vam tenir una comunitat de pràctica que avançava a tres velocitats diferents. Una, totalment desdigitalitzada i amb una dinàmica centrada en les reunions presencials de grup de treball; una altra que va començar a utilitzar les eines de la plataforma per fer aquesta mateixa tasca; i finalment, un col·lectiu que majoritàriament estava al marge de la utilització de la tecnologia web 2.0 i que li arribava un missatge difús del que era un projecte de gestió de coneixement i comunitats de pràctica.

## **El nostre present**

Han format part dels grups de treball una vintena de companys que han assolit i interioritzat aquestes metodologies de treball de gestió de coneixement, així com una capacitat en competències digitals i de capacitat d'expressió i participació. I actualment utilitzen les eines digitals amb un cert mestratge, i les han incorporat a la seva praxi professional.

## **Reptes presents i futurs**

- Assolir un cert domini de la utilització del web 2.0, ja que qualsevol escrit, post, participació en fòrum, etc. requereix una inversió de temps important. Per tant, també s'ha de formar el grup i el col·lectiu en la utilització de TIC.
- El treball presencial adquireix molta rellevància i sovint les sessions presencials de treball poden ser molt més productives que no reconduir la tasca a entorns virtuals. Presencialment la gent mostra més confiança, diu lliurement la seva opinió, mentre que l'espai virtual encara genera en alguns la por escènica. La participació és baixa fins que s'interioritza el canal com a propi, i s'hi genera una certa proximitat.
- S'han demostrat molt vàlides les jornades de la comunitat on es presenten els productes realitzats, perquè es crea el sentiment d'adscripció al col·lectiu i també es genera una sensació de millora.
- Cal mantenir el compromís de treball de tots els membres de la comunitat per desenvolupar els productes.
- La participació en els canals de difusió és diferent de l'audiència: l'audiència no és proporcional a la participació i la participació dels membres del grup no es manté estable en el temps.

## **Medi obert de justícia juvenil**

### **Qui som**

La comunitat, formada pels tècnics de medi obert i altres professionals col·laboradors i/o vinculats al desenvolupament de les mesures no privatives de llibertat dictades pels jutjats de menors, dona un contingut educatiu a la intervenció professional amb la finalitat de normalitzar la conducta dels menors infractors.



En aquests moments estan adherits a la comunitat 110 membres, repartits territorialment i organitzats en 8 equips de medi obert en tot el territori català.

### **Orígens de la comunitat**

La comunitat neix l'any 2007 i des d'aleshores cada any ha desenvolupat el treball al voltant del treball col·laboratiu, elaborant productes definits i consensuats pel grup d'entusiastes i la mateixa Direcció General, els quals responien a qüestions tècnicament prioritàries i viables en cada moment.

La comunitat s'estructura a partir d'un grup al voltant de 10-12 membres, amb la màxima representació col·lectiva i territorial. La dinàmica s'articula en reunions mensuals presencials del grup i els treballs al portal e-Catalunya, obert a tota la comunitat.

### **El nostre present**

El nombre de membres de la comunitat s'ha anat consolidant i ha anat creixent al llarg del procés. Actualment el 95% del col·lectiu de tècnics de medi obert en forma part, tot i que no gaire més del 30% hi participa amb certa regularitat.

L'activitat realitzada fins ara ens mostra un perfil progressiu creixent, en quantitat i qualitat. La quantitat de consultes i aportacions ha crescut aproximadament un 15% anual.

S'ha perseguit la qualitat en el mètode i els objectius clars en l'elaboració de productes. De fet, cada any els productes han estat més adaptats a les possibilitats del treball col·laboratiu.

### **El grup d'entusiastes**

És fonamental en la posada en marxa, desenvolupament i consolidació de la comunitat disposar d'un grup d'entusiastes, àgil, disposat a innovar, amb el suport de l'organització i compromès a difondre l'ús de les eines que facilita el portal.

### **Les reunions presencials**

Les reunions presencials esdevenen un element important que facilita la coordinació del treball de la comunitat i requalifica la funció dinamitzadora dels entusiastes entre ells i amb relació a la resta de la comunitat.

## **Mediació**

### **Qui som**

El grup Mediació d'e-Catalunya (abans Mediació familiar) està format majoritàriament pels mediadors habilitats pel Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya (abans Centre de Mediació Familiar de Catalunya) de la Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. També en formen part altres persones vinculades a la mediació, com per exemple experts, formadors, futurs mediadors en formació, mediadors d'altres comunitats o internacionals, etc.

El grup Mediació té com a objectiu potenciar l'intercanvi de bones pràctiques entre els mediadors que ho desitgin i perfeccionar, així, el mètode d'intervenció mediatora en benefici de tots.

### **Orígens de la comunitat**

La comunitat va néixer l'any 2006 dins del portal de Justícia d'e-Catalunya com a grup pilot: eren els inicis de la plataforma. Durant dos anys va funcionar com a eina de comunicació entre els més de 1.400 mediadors habilitats del Centre de Mediació. Cal destacar que la plataforma ha comportat molts avantatges: retransmissió d'activitats formatives del Centre, com les sessions metodològiques, ús de les llistes de distribució per a l'enviament del butlletí *Infomediació* o creació de grups especialitzats en diferents camps de la mediació.

L'any 2008 el grup es va constituir en una comunitat de pràctica dins del programa Compartim, amb dos subgrups de treball: Mediació social i comunitària i Mediació i gent gran. Des d'aleshores el grup funciona en la doble vessant de treball col·laboratiu presencial en projectes anuals com a comunitat de pràctica, i també fa servir e-Catalunya per al treball cooperatiu virtual, a més d'instrument de suport a l'activitat professional dels seus membres.

### **Els primers passos de la comunitat de pràctica**

L'any 2008 es van crear dos subgrups de treball: el subgrup Mediació social i comunitària i el subgrup Mediació i gent gran. Van elaborar dos productes, que es van presentar a la Jornada del Grup Mediació Familiar d'e-Catalunya.

### **El nostre present**

L'any 2009 s'ha creat un altre subgrup de treball, Mediació en l'àmbit judicial, que està aprofundint en l'anàlisi i aplicació de la mediació en aquest entorn amb l'objectiu de generar nou coneixement que faci avançar aquest tipus de mediació.

## **El nostre futur**

Aquest any hem estrenat la Llei de mediació en l'àmbit del dret privat i més que mai és necessari poder comptar amb el coneixement generat pels grups de treball cooperatiu de les comunitats de pràctica. De nous temes a treballar i metodologies a crear, adaptar o millorar no ens falten, ni ens en faltaran, a la nostra comunitat, ara que el camp d'aplicació s'ha incrementat de forma substancial.

## **Mediació penal juvenil**

### **Qui som**

El col·lectiu de mediadors penals juvenils desenvolupa el programa de mediació, emparat en el marc penal juvenil. La seva funció consisteix a ajudar les parts implicades en un delicte (infractor-víctima) a solucionar el conflicte, per una via de resolució diferent al procediment judicial.

El col·lectiu està format per 30 mediadors que treballen als equips tècnics de tot Catalunya i altres professionals que han estat mediadors, companys del Servei de Mediació i Assessorament Tècnic i altres de medi obert que mostren interès per la mediació. El nostre col·lectiu participa al 100% en la comunitat.

Dins la comunitat hi ha un grup de treball implicat en la generació de material d'interès format per 12 mediadors amb representació a tot el territori. El grup de treball suposa el 40% dels mediadors del territori.

### **Objectius**

- Tenir un espai real i virtual on poder compartir el coneixement dels professionals del col·lectiu i provocar el debat teòric i pràctic entre els professionals.
- Crear nous coneixements i compartir-los i elaborar productes d'utilitat per al professional mediador.
- Establir criteris comuns d'avaluació qualitativa de la feina.
- Iniciar l'avaluació continuada del treball professional per part dels usuaris.

## **Orígens de la comunitat**

La comunitat va emprendre el camí l'any 2006 amb una primera trobada de tots els professionals on es van exposar diferents productes que tractaven sobre la feina que es duu a terme, el rol professional i altres punts d'interès.

A la segona jornada, el 2007, es van plantejar diversos temes sobre la responsabilitat civil en el marc de la mediació.

L'any 2008 es va plantejar la necessitat de conèixer millor la nostra tasca diària i tenir-ne una visió de conjunt a fi de poder tenir elements qualitius de valoració que ens permetin millorar-la.

Enguany hem estat revisant una investigació elaborada l'any 2008, amb l'objectiu d'analitzar-ne i debatre'n les conclusions per transmetre-les a tot el col·lectiu i extreure'n les deduccions.

## **Observacions**

És una comunitat petita que aplega un col·lectiu professional reduït que treballa en un àmbit, la mediació/reparació, que genera interès en altres col·lectius professionals, sobretot els interessats en la justícia restaurativa.

La feina feta per la comunitat es valora com els primers passos que s'han de fer per generar un coneixement molt més ampli. En aquest procés considerem molt important la interdisciplinarietat per poder compartir amb altres comunitats i col·lectius, tant el coneixement com els productes que s'elaboren.

## **Monitors artístics**

### **Qui som**

La comunitat Monitors artístics de centres penitenciaris de Catalunya neix l'any 2005. És una comunitat amb una alta participació presencial i amb una gran voluntat per millorar.

## **Orígens de la comunitat**

La I Jornada de Monitors es va organitzar amb la voluntat de crear adhesió al grup, molt important per poder generar coneixement i treball col·laboratiu. A partir d'aquest moment els monitors s'engresquen i la comunitat comença a tenir una alta acceptació i incorporació d'usuaris.

L'any següent, a la II Jornada de Monitors es detecta que hi ha hagut moltes incorporacions al col·lectiu, especialment arran de l'obertura de dos centres molt grans, com són Brians 2 i Lledoners, amb la qual cosa s'incrementa el nombre d'usuaris i hi ha una renovació de persones amb moltes ganes de treballar juntament amb aquelles que ja hi érem.

## **Oficines d'atenció a la víctima del delicte**

Les oficines d'atenció a la víctima del delicte, del Departament de Justícia, tenen com a funció atendre les persones perjudicades per una infracció penal. Els professionals que componen les oficines són: educadors, treballadors socials, psicòlegs, juristes.

A la víctima se li ofereix atenció i informació jurídica, psicològica i social. També se li ofereix acompanyament en actuacions judicials i, especialment, suport en el judici oral.

Aquest és el programa que ha desenvolupat durant el 2009 la comunitat d'oficines d'atenció a la víctima del delicte, formada per 6 membres, amb representació de Lleida, Tarragona, Girona i Barcelona.

En la nostra tasca hem comptat amb dos experts, el magistrat Josep Maria Grau, per abordar aspectes de procediment processal i la visió dels jutges sobre aquesta intervenció. I Antoni Ruiz, amb qui hem abordat aspectes de metodologia en l'intent de realitzar proves de valoració de la intervenció, de les quals se'n proposarà la creació l'any vinent.

## **Psicòlegs de centres penitenciaris**

### **Qui som**

Psicòlegs adscrits als centres penitenciaris del Departament de Justícia.

## **Orígens de la comunitat**

Entre els psicòlegs no hi ha una tradició de treball col·laboratiu com a col·lectiu i encara menys de treball en xarxa. De fet, un dels problemes de la feina com a psicòlegs en una presó és la gestió de la informació amb les conseqüències que això té en la presa de decisions. Els avenços i millores en la feina que fa un professional a l'hora de resoldre algun conflicte amb un pres o un grup, difícilment es transfereixen o comuniquen a un altre professional, el qual haurà de fer front a aquells conflictes sense conèixer els avenços o les bones pràctiques que hagi pogut aprendre un altre company.

Molts psicòlegs demanaven des de feia temps un espai de trobada on compartir experiències i coneixements, discutir sobre aspectes de la professió i les funcions que desenvolupen en l'àmbit penitenciari.

Amb el temps es van començar a plantejar trobades entre els psicòlegs responsables dels programes específics (tractament de la violència, toxicomanies), grups d'una elevada càrrega emocional i de difícil tractament pel professional. Aquestes posades en comú es feien de manera informal i entre un reduït cercle de coneguts.

La proposta de treball comunitari que va plantejar el CEJFE, a través del programa Compartim, venia a donar una resposta a aquesta inquietud del col·lectiu en el sentit de posar en comú les seves pràctiques i coneixements i crear, a més d'un corpus teòric i pràctic ajustat a les necessitats de la realitat del medi penitenciari, una mena de llibre d'estil del psicòleg.

## **Els primers passos de la comunitat de pràctiques**

El gener de 2007 es va fer la primera reunió de la comunitat de pràctica dels psicòlegs i es va formalitzar el grup a la plataforma e-Catalunya. L'espai, efectivament, facilita el treball col·laboratiu i la comunicació informal entre els membres, però es posa de manifest la manca de coneixements tecnològics entre el col·lectiu.

A les reunions de la comunitat es va procurar que hi hagués una representació dels psicòlegs de cadascun dels centres penitenciaris i es va fixar una reunió presencial al mes, amb l'orientació també de començar a habitar-nos al treball en xarxa a e-Catalunya.

L'objectiu era crear aquest espai de trobada i compartir experiències i organitzar unes jornades del col·lectiu al final de l'any, on es presentarien documents de treball elaborat pel grup de la comunitat i s'hi exposarien les bones pràctiques.

## **El nostre present**

El febrer de 2009 es reprèn la comunitat de pràctiques: ara hi ha 10 membres en el grup. La comunitat de pràctiques està formada per tres grups de treball que col·laboren en tres productes de coneixement.

Molts psicòlegs consideren que no tenen temps ni espai, ni tampoc la formació tècnica adient per poder participar a la plataforma e-Catalunya i aquest és un repte que caldrà atacar en el futur.

## **TIC i presons**

L'origen de la comunitat i del treball dels grups s'inicia l'any 2007, a partir dels professionals que s'han anat sumant al Projecte d'alfabetització digital i dinamització cultural, liderat per la unitat de nous projectes i programes de contingut transversal. Des de fa un parell d'anys estem instal·lant xarxes d'ordinadors reciclats als centres penitenciaris per a ús dels interns, i consolidant, al voltant d'aquestes xarxes, una sèrie d'accions socioeducatives. A més de la Secretaria de Serveis Penitenciaris, hi col·laboren la Secretaria de Telecomunicacions i Societat de la Informació per la part institucional; quant a l'àmbit social, actualment participen en aquest projecte l'Associació Andròmines, la Fundació FIAS i l'Associació MAD-actions. L'any 2009 s'ha creat una nova comunitat dins el programa Compartim que impulsa el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, que dóna impuls al projecte global.

## **Qui som**

La nostra comunitat la integren un grup de professionals vinculats als centres penitenciaris (educadors, monitors i mestres) interessats a incorporar les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en la tasca socioeducativa. La comunitat es va anar formalitzant des de finals de 2008 amb la constitució d'equips de treball en TIC (e-TIC) a cada centre on es desenvolupa el projecte, encarregats d'impulsar les actuacions derivades dels eixos de treball. La comunitat està oberta a tots els professionals i centres, però treballem de manera especial a Brians 1, Lledoners, Figueres, Homes de Barcelona i al Departament d'Atenció Especialitzada de Brians 2.

## **Què fem**

La nostra comunitat s'articula entorn al Projecte d'alfabetització digital i dinamització cultural, el qual es va iniciar a principis de l'any 2007 i que té com a objectius:

- Incorporar les TIC a la vida quotidiana dels centres com a eines per a l'alfabetització digital i la dinamització cultural.
- Afavorir el vincle entre els diferents àmbits que duen a terme accions relacionades amb l'alfabetització digital dels interns.
- Potenciar els instruments i àmbits de treball col·laboratiu intracentres i intercentres.

Els eixos de treball que es deriven dels objectius són proporcionar equips i programari mitjançant les ciberaules, formar els interns en alfabetització digital, formar els professionals que treballen als centres penitenciaris i impulsar una plataforma de treball col·laboratiu en Moodle.

### **El nostre futur**

L'any 2009 hem integrat la comunitat e-TIC (equips de treball en TIC) en el programa Compartim. La comunitat té un caràcter transversal: integra potencialment tots els col·lectius i proposa un treball per eixos temàtics o especialitzat per disciplines.

La dinàmica que es proposa parteix d'una formació inicial presencial que s'imparteix als centres penitenciaris on es fa una aproximació al programa Moodle i on es defineixen els continguts que es voldran desenvolupar. A continuació es continua desenvolupant i aprofundint la formació en línia a través de la plataforma.

Periòdicament i seguint la metodologia del Compartim, es reforçarà la formació en línia amb sessions presencials als centres i amb menor freqüència, al CEJFE.

## **Treballadors socials de centres penitenciaris**

### **Qui som**

La comunitat està formada pels professionals del treball social de l'àmbit penal que treballen als diferents centres penitenciaris i centres oberts de Catalunya.

### **Orígens de la comunitat**

L'any 2005 un grup de professionals dels serveis socials de Barcelona va començar a treballar alguns aspectes vinculats als informes socials amb l'objectiu de millorar la intervenció i les eines que es feien servir. I aquest va ser l'embrió de la nostra comunitat.



L'any 2006 el col·lectiu de treballadors socials va començar a formar part del programa Compartim, ja que va entendre que era una bona oportunitat per unificar criteris, crear eines que facilitessin la pràctica diària i elaborar productes que es fonamentessin en el coneixement mutu per poder donar resposta al treball diari.

El mètode de treball va consistir, amb l'ajuda d'un assessor extern, a formar diferents grups: uns, els més entusiastes, treballaven de manera presencial i altres aportaven experiències i bones i males pràctiques per arribar a consensuar els diferents productes.

Durant els anys 2006 i 2007 es van constituir tres grups de treball per fer l'estudi i la valoració del contingut dels informes socials que s'elaboren en els àmbits d'estrangeria, treball social penitenciari i treball social i mesures penals alternatives.

Inicialment es van crear grups de treball central amb trobades presencials per discutir i valorar les aportacions. Els tres grups de treball comptaven amb un moderador que gestionava les tasques i també amb l'assessorament d'un consultor extern que facilitava la guia d'actuació del grup.

Els membres del grup central traslladaven als companys dels seus llocs de feina les propostes i línies de treball per recollir nova informació o contrastar l'obtinguda. La comunicació es feia principalment per correu electrònic o aprofitant reunions de treball.

Els diferents grups sempre han comptat amb un espai obert per al treball en línia i també amb un espai tancat per al mateix grup.

## **El nostre present**

L'any 2009 es crea un nou grup de treball amb la intenció de donar continuïtat al de l'any anterior.

## **El nostre futur**

Recentment es va obrir el portal a tots els treballadors socials en l'àmbit penal amb la finalitat d'estendre'n l'ús a tot el col·lectiu i que fos un espai dinàmic i de referència. L'objectiu actual és mantenir aquest espai per unificar criteris d'actuació i crear noves eines de treball a partir del coneixement, la pràctica diària, l'experiència, el coneixement mutu i les necessitats de donar resposta al treball diari i al creixement del col·lectiu de professionals.

## Annex 2. Selecció de productes de coneixement generats

1. Indicadors de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya
2. Revisió de la Guia d'avaluació del testimoni en violència de gènere
3. Implementació del Protocol per a la gestió de fons d'obsolets i duplicats
4. Guia de bones pràctiques de l'educador de centres de justícia juvenil
5. Guia d'activitats d'oci, cultura i lleure per als centres de justícia juvenil
6. Guia per a l'atenció individualitzada
7. Programa d'educació intercultural
8. Programa de mobilitat segura
9. Causes dels incompliments i estratègies per fomentar la responsabilització dels menors i evitar l'incompliment de les mesures judicials
10. La valoració de víctimes i infractors de la mediació penal juvenil
11. Programa d'acompanyament a les víctimes del delictes a actes judicials
12. Tècniques psicològiques al medi penitenciari
13. Guia per a l'ús de Moodle en activitats socioeducatives en l'entorn penitenciari
14. Disseny col·laboratiu de cursos per a Moodle
15. La visita a domicili com a eina d'intervenció en l'àmbit de l'execució penal

### 1. Indicadors de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya

---

**Comunitat de pràctica:** Arxius judicials

**Breu descripció:** Modelització de les dades i dels indicadors referents a l'activitat dels arxius de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya, a partir de la seva selecció, definició, homogeneïtzació i normalització, amb l'objectiu d'efectuar de manera adequada el seguiment, l'avaluació i la planificació d'aquesta Xarxa.

**Milliores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:**

– Normalitza i actualitza criteris quant a la selecció i definició de les dades i indicadors pertinents i apropiats a les necessitats de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya.

- Agilita la recollida de les dades.
- Agilita l'elaboració dels indicadors.
- Facilita el seguiment de l'evolució de la Xarxa.
- Contribueix a la racionalització de la gestió de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya.

#### **Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:**

- Nombre de qüestions i dubtes plantejats pels arxivers de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya durant la implementació del model.
- Valoracions dels arxivers de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Tots els arxivers de la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya en fer el seguiment i la recollida de dades dels serveis i actuacions dels respectius arxius.

---

## **2. Revisió de la Guia d'avaluació del testimoni en violència de gènere**

---

(GAT-VIG, Juárez J.R., Mateu A. i Sala E., CEJFE, Departament de Justícia, 2007) amb les mostres dels equips d'assessorament tècnic penal de Catalunya.

**Comunitat de pràctica:** Assessorament tècnic penal

**Breu descripció:** Els psicòlegs dels equips d'assessorament tècnic penal tenen com a funció principal informar i assessorar els diferents òrgans judicials perquè la presa de decisions judicials tingui en compte les circumstàncies psicològiques que envolten denunciats i denunciants en un procés penal. D'aquesta funció general es desglossen els diferents tipus d'intervencions que es porten a terme:

- ajuda a la presa de declaracions de testimonis vulnerables,
- informes d'assessorament tècnic,
- informes psicosocials i, finalment,
- peritatges psicològics.

És dins els peritatges psicològics on se'ns encomana una de les tasques més delicades i complexes que duen a terme els psicòlegs dels equips d'assessorament tècnic penal: l'anàlisi de la credibilitat dels testimonis. És en aquest camp en què ens hem proposat fer

un pas més enllà i analitzar en profunditat les tècniques que hi ha actualment sobre l'anàlisi de la credibilitat del testimoni adult en violència de gènere per tal de valorar la seva possible eficàcia i la seva posterior administració de forma generalitzada.

Atès que en el nostre context ja s'ha publicat una guia d'avaluació del testimoni en violència de gènere (GAT-VIG) hem començat per fer una revisió d'aquesta guia amb testimonis de violència domèstica obtinguts per part de tots els psicòlegs dels equips d'assessorament tècnic penal de Catalunya.

**Milliores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:** Millora de la qualitat i de l'eficàcia de la resposta que donen els equips d'assessorament tècnic penal en els casos de credibilitat del testimoni en violència de gènere.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:** A llarg termini i després de fer l'actual revisió de l'instrument i la posterior ampliació de la mostra, els indicadors serien el nombre de vegades que l'instrument és utilitzat en les demandes de pericials psicològiques en testimonis de violència de gènere.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Tots els casos de demanda de pericial psicològica en testimonis de violència de gènere.

---

### 3. Implementació del Protocol per a la gestió de fons d'obsolets i duplicats

---

**Comunitat de pràctica:** Biblioteques judicials

**Breu descripció:** Iniciar la posada en pràctica del protocol elaborat en el programa Compartim 2008 per avaluar el bon funcionament de la sistemàtica i dels models de documents que s'utilitzen en el procés.

**Milliores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:**

- Aporta criteris sobre la col·lecció apropiada a cada biblioteca segons la seva missió.
- Aporta criteris i indicacions que faciliten i milloren la gestió dels fons bibliogràfics.
- Estableix les responsabilitats de cada biblioteca en la conservació col·lectiva dels fons com a xarxa de biblioteques.
- S'obté una racionalització de l'espai disponible a les biblioteques, ja que cadascuna

conservarà la col·lecció més adequada.

– S'obtenen millores en la qualitat i adequació dels fons de la col·lecció a les necessitats dels usuaris.

#### **Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:**

– Nombre de dubtes plantejats per l'equip durant la posada en marxa del procés.

– Nombre de qüestions resoltes per la Comissió de Valoració de Fons.

– Valoració de l'equip de bibliotecaris en aplicar-ho.

– Dades numèriques dels fons gestionats (tant de fons obsolets com de fons duplicats): nombre de volums tractats, en total i també segons el tractament efectuat (intercanvi, eliminació, etc.), nombre de metres lineals de prestatgeria guanyats a cada biblioteca.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Tots els bibliotecaris judicials en fer gestió de fons a les respectives biblioteques. Utilització periòdica cada vegada que una biblioteca fa selecció de fons o esporgada de la col·lecció.

---

## **4. Guia de bones pràctiques de l'educador de centres de justícia juvenil**

---

**Comunitat de pràctica:** Centres de justícia juvenil

La comunitat de pràctica de centres de justícia juvenil va elaborar una guia de bones pràctiques dirigida a qualsevol persona que s'inicia en el camp de l'educació social en centres de justícia juvenil. En les pàgines d'aquesta guia s'intenta aplegar un conjunt d'idees sobre l'educació social i l'educador social, que són un recull d'experiències i de reflexions de les persones que les hem escrit. Es vol incidir en quina és la tasca professional dels educadors i en què s'espera d'ells com a professionals de l'educació, i també en la importància de dominar les estratègies i tècniques de la intervenció educativa, articulant la teoria amb la pràctica.

Aquest text pretén ajudar a trobar respostes a qüestions que els educadors es plantegen quotidianament i que, gràcies a la comunitat de pràctica, han pogut compartir i debatre.

---

## 5. Guia d'activitats d'oci, cultura i lleure per als centres de justícia juvenil

---

**Comunitat de pràctica:** Centres de justícia juvenil

### **Breu descripció:**

- Creació d'un marc conceptual comú per tal de dissenyar activitats de lleure aplicables als diferents centres de justícia juvenil.
- Elaborar una guia d'activitats de lleure aplicables als diferents centres educatius.

Per tal que aquestes activitats tinguin un disseny comú hem reflexionat i debatut sobre aspectes que condicionen la descripció i aplicació d'aquestes activitats (objectius de les activitats, rol de l'educador...).

### **Millors que aporta a l'organització i/o problemes que resol:**

- Els diferents centres de justícia juvenil disposaran d'una relació d'activitats dissenyades de forma comuna i de fàcil aplicació.
- Aquesta guia ha de servir perquè els educadors de cada centre disposin d'un ampli ventall d'activitats amb un disseny homogeni, i que siguin avaluables.

### **Problemes que resol:**

- Actualment cada centre disposa d'unes activitats de lleure dissenyades de forma diferent i que no es comparteixen amb la resta de centres.
- Els recursos també són propis de cada centre i l'organització no en treu profit.

### **Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:**

- La programació del temps de lleure de cada centre.
- El nombre de joves que participen a les activitats.
- El nombre d'activitats de lleure que fa cada centre i la tipologia d'activitats.
- El nombre d'educadors que condueixen aquestes activitats.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Tots els educadors socials que treballen a centres de justícia juvenil.

---

## 6. Guia per a l'atenció individualitzada

---

**Comunitat de pràctica:** Educadors socials de centres penitenciaris

**Breu descripció:** Proposta metodològica que millora el nivell tècnic i d'atenció individualitzada de la població interna als centres penitenciaris.

**Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:** Unificar el llenguatge, els criteris i les maneres de treballar dels educadors socials.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:** Ús de la guia per part dels educadors.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Alt.

---

## 7. Programa d'educació intercultural

---

**Comunitat de pràctica:** Educadors socials de centres penitenciaris

**Breu descripció:** El Programa fa un recull de les tècniques i metodologies més adients per a la intervenció educativa en grups d'interns de diversa procedència geogràfica, cultural i social.

**Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:** Dóna el marc teòric i les eines metodològiques per desenvolupar una bona pràctica educativa.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:** Ús del Programa pels professionals implicats.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Alt.

---

## 8. Programa de mobilitat segura

---

**Comunitat de pràctica:** Educadors socials de centres penitenciaris

**Breu descripció:** Aquesta proposta va sorgir de la necessitat detectada per la Secretaria de Serveis Penitenciaris, Rehabilitació i Justícia Juvenil, com a conseqüència de la reforma del Codi penal. Arran d'aquesta nova legislació s'ha incrementat el nombre de penats que

ingressen als serveis penitenciaris per delictes relacionats amb el trànsit.

En la creació d'aquest programa hem tingut el suport del Servei Català de Trànsit, d'experts en la matèria de formació de formadors i de la Secció d'Educació, Cultura i Esports del Departament de Justícia. Aquest suport s'ha objectivat amb l'aportació de material, llibres, revistes..., així com la supervisió i validació del programa.

L'estructura del programa es compon de dos blocs. En una primera part trobem tot el referent al marc teòric del programa. En aquesta part s'expliquen tots els conceptes bàsics relacionats amb la mobilitat segura. La seva finalitat és donar suport a les sessions del programa. En la segona part trobem totes les dinàmiques i unitats didàctiques per dur a terme la part pràctica del programa.

Cal destacar la presentació de les dinàmiques en fitxes individuals que faciliten que els professionals puguin treballar i avaluar les sessions individualment segons el seu criteri.

El programa es va presentar a la Jornada del 23 de febrer de 2009. Ha estat validada per la Subdirecció General de Programes de Rehabilitació i pel Servei Català de Trànsit i està publicat al web del Departament de Justícia a l'abast de tothom. A partir de la seva validació, es va fer arribar a tots els centres perquè el poguessin usar. Ha estat publicat i el 22 de setembre de 2009 se'n va fer la presentació al CEJFE.

**Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:** Dóna el marc teòric i les eines metodològiques per desenvolupar aquesta àrea de la nostra pràctica educativa.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:** Informació aportada pels centres. Valoracions dels professionals.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Alt.

---

## **9. Causes dels incompliments i estratègies per fomentar la responsabilització dels menors i evitar l'incompliment de les mesures judicials**

---

**Comunitat de pràctica:** Medi obert de justícia juvenil

**Breu descripció:** Protocol·litzar actuacions que promouen solucionar processos reactius a



les intervencions dels tècnics de medi obert i experimentar noves eines per desenvolupar possibilitats educatives en els menors.

**Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:**

- Homogeneïtzar criteris d'intervenció.
- Compartir experiències d'èxit aïllades i solucionar dubtes generalitzats freqüents en la pràctica diària.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:**

- Utilització del producte elaborat.
- Grau de reconeixement i promoció de la institució.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Tot el col·lectiu.

---

## **10. La valoració de víctimes i infractors de la mediació penal juvenil**

---

**Comunitat de pràctica:** Mediació penal juvenil

**Breu descripció:** Revisió de la investigació elaborada el 2008 «La mediació penal juvenil: què n'opinen les parts implicades?» amb l'objectiu d'elaborar, analitzar i debatre sobre les conclusions i poder-les aportar a tot el col·lectiu per tal de compartir la visió que se'n desprengui. Així com compartir-la amb professionals d'altres serveis i comunitats de pràctica.

**Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:**

- Tenir una valoració qualitativa externa del nostre treball, ens fa plantejar-nos les fortaleeses i debilitats dels procediments actuals.
- Fer una reflexió comuna sobre el treball i marcar els objectius de millora necessaris.
- Permet el contacte amb professionals d'altres territoris.
- Obrir el debat tant sobre aspectes teòrics com pràctics.
- Poder plantejar objectius de futur.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:**

- La participació dels membres de la comunitat, consultes al portal i participació en el grup de treball.
- L'interès que pot aportar a professionals d'altres serveis i les consultes que duguin a terme.
- Ser referència per obrir noves vies de treball i investigació.
- Ser l'inici d'una avaluació continuada com a criteri de qualitat.
- Creació d'un qüestionari d'avaluació de la intervenció adreçat als usuaris.
- La creació de grups de treball derivats del treball actual, tant en la comunitat de pràctica com en el servei.
- L'aportació del nostre coneixement a d'altres espais i disciplines com, per exemple, congressos i jornades sobre mediació, víctimes, justícia restaurativa, criminologia, etc.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Alt.

---

## **11. Programa d'acompanyament a les víctimes del delicte a actes judicials**

---

**Comunitat de pràctica:** Oficines d'atenció a la víctima del delicte

**Breu descripció:** Model metodològic i tècnic d'una part de les actuacions que duen a terme els professionals de l'oficina. Acompanyament a la víctima a judicis i altres actes judicials. Creació d'instruments metodològics per a la valoració de les intervencions.

**Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:** Millora tècnica de la tasca efectuada. Consens de criteris entre les diferents oficines. Creació d'un document amb pautes d'actuació que s'estableix com a marc de la tasca que s'ha de dur a terme.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:** Avaluació a partir de qüestionaris després de cada actuació.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Alt, en el sentit que ha de ser el document base per fer els acompanyaments judicials.

---

## 12. Tècniques psicològiques al medi penitenciari

---

**Comunitat de pràctica:** Psicòlegs

**Breu descripció:** Es tracta d'un banc de tècniques psicològiques, que serveixen com a eina del psicòleg per treballar problemes concrets dels interns.

Des de l'experiència en la intervenció diària en els centres penitenciaris s'ha detectat una sèrie de mancances i de problemàtiques sobre les quals cal intervenir, i que tenen a veure amb el perfil de l'intern i el comportament que l'ha portat a la presó.

Després de reflexionar per donar resposta a aquests problemes s'ha vist la necessitat de tenir un recull de tècniques, unes creades per altres autors i altres fruit de la creativitat i experiència dels professionals psicòlegs als centres penitenciaris, que han estat motivats per la intervenció especialitzada i per posar en pràctica diferents idees i accions amb un resultat favorable per incidir en el canvi de factors de risc.

**Milliores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:**

Facilita molt el treball del psicòleg en la intervenció amb grups, perquè defineix quines tècniques han de ser utilitzades per tractar problemàtiques específiques. Es tracten les àrees següents: responsabilitat, regulació emocional, empatia, ajustament de valors i creences, habilitats socials, resolució de conflictes, prevenció de situacions de risc de recaigudes i problemàtiques afegides.

Comporta una millora en tota l'organització, perquè tots els psicòlegs de tots els centres penitenciaris de Catalunya tindran les mateixes tècniques per intervenir-hi. Resol, a més, un problema endèmic de carència d'un banc de tècniques a l'abast dels professionals.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:** Millora en la valoració del risc (RISCANVI).

**Nivell d'utilització pel col·lectiu:** Tots els psicòlegs dels centres penitenciaris de Catalunya.

---

### 13. Guia per a l'ús de Moodle en activitats socioeducatives en l'entorn penitenciari

---

**Breu descripció:** Document electrònic, en format de curs sobre Moodle i pdf que conté instruccions d'ús de la plataforma adequada a les activitats que es duen a terme a presons.

**Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:** La Guia serà de consulta oberta, permetrà resoldre els dubtes dels professionals al voltant de Moodle i facilitarà l'ús de la plataforma en les activitats socioeducatives.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:**

- Nombre de participants a l'activitat formativa.
- Nombre de consultes rebudes sobre funcionalitats de Moodle.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Tots els usuaris de la plataforma Xarxa Digital.

---

### 14. Disseny col·laboratiu de cursos per a Moodle

---

**Breu descripció:** Formació en Moodle adreçada als professionals, impartida de manera presencial als centres i a través de la plataforma Xarxa Digital. Aquesta formació està orientada a l'adquisició d'habilitats per dissenyar els seus propis cursos, amb continguts d'interès per a la població penitenciària. També, a través de la plataforma es poden vincular els professionals d'un centre o de diferents centres que treballin sobre productes semblants.

**Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol:** Els professionals adquireixen coneixements per donar suport a les seves activitats socioeducatives. Aquest coneixement es transmetrà als interns, i alhora es fomentarà l'ús estès de les TIC i una participació més activa.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:**

- Nombre de professionals que usen Moodle en les seves activitats.
- Nombre de consultes als elements externs de XarxaDigital.net: bloc, Netvibes.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Tots els professionals que hagin participat en la formació.

---

## **15. La visita a domicili com a eina d'intervenció en l'àmbit de l'execució penal**

---

**Comunitat de pràctica:** Treballadors socials

**Breu descripció:** La visita a domicili és una actuació pròpia del treball social i, a més, una de les més complexes, ja que s'utilitzen diferents tècniques: observació de l'entorn i l'habitatge, entrevista i dinàmica familiar o de grups. Facilita un coneixement directe, global i més precís que les entrevistes de seguiment en despatx. I es pot utilitzar al llarg de tot el procés metodològic d'intervenció.

**Millores que aporta a l'organització i /o problemes que resol:**

- Afina l'estudi de les variables socials de risc i protecció.
- Millora el diagnòstic social en moments clau del procés penitenciari i també el nivell d'intervenció en els programes específics.

**Indicadors per avaluar-ne l'aplicació:**

A curt o mitjà termini:

- Millorar la percepció d'aquesta eina de treball entre el col·lectiu.
- Generar seguretat en la seva aplicació.

A mitjà o llarg termini:

- Millorar les valoracions de risc i protecció; s'ha de reflectir en la qualitat dels informes socials.

**Grau d'utilització pel col·lectiu:** Tots els treballadors socials d'execució penal de Catalunya.

---

## Referències bibliogràfiques

### Introducció

ANDERSON, D.; LUCAS, K.B.; GINNS, I.S. «Theoretical perspectives on learning in an informal setting». *Journal of Research in Science Teaching*, 40 (2) (2003), p. 177-199.

ARMENGOL, C.; RODRÍGUEZ, D. «La moderación de redes, algunos aspectos a considerar». *Educación* (2006), núm. 37, p. 85-100.

BARBERÀ, E. (coord.). *La incògnita de la educació a distància*. Barcelona: ICE Universitat de Barcelona – Horsori, 2001.

BOLÍVAR, A. «El centro como unidad básica de acción educativa y mejora». A: MORENO, J.M. (coord.): *Organización y gestión de centros educativos*. Madrid: UNED, 2004, p. 95-120.

CEDEFOP. *Recognition and validation of non-formal and informal learning for VET teachers and trainers in the EU Member States*. Luxemburg, 2007.

CEDEFOP. *Validation of non-formal and informal learning in Europe*. Luxemburg, 2008.

CROSS, J. *El aprendizaje informal no aparece en el radar corporativo* [en línia]. 2006.

<<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431592.pdf>.>

[Consulta: 2 setembre 2009]

CUADRADO, T. *La enseñanza que no se ve. Educación informal en el siglo XXI*. Madrid: Narcea, 2008.

FERNÁNDEZ, L.A. «Comunidades virtuales». A: VECAM-CMIC: *Palabras en juego: enfoques multiculturales sobre la sociedad de la información*. Carrefour Mondial de l'Internet Citoyen (CIMC), 2005.

GAIRÍN, J. «La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas». A: MEDINA [et al.] (coord.): *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas*. Madrid: Universitas, 2003, capítol 3.

GAIRÍN, J. «La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas». A: MEDINA [et al.] (coord.): *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas*. 2a. ed. Madrid: Universitas, 2003, capítol 3.

GAIRÍN, J. «Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones educativas». A: VILLA, A.: *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. ICE Universidad de Deusto, 2004, p. 77-127.

GAIRÍN, J. «Las comunidades virtuales de aprendizaje». *Educación* (2006), núm. 37; *Monográficos Escuela*, núm. 18, p. 8-10.

GAIRÍN, J. «Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional». A: *Las comunidades formativas de aprendizaje: una experiencia en los institutos normales superiores de Bolivia*. AECID – Ministerio de Educación de Bolivia, 2008.

GARCÍA, N. «Las comunidades de aprendizaje». *Monográficos Escuela* (2005), núm. 18, p.10.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P.; BOURDON, I. *Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators*. Vol.1, p. 2. Charlotte, N.C.: Information Age Publishing, 2008.

LÓPEZ ALONSO, C.; MATESANZ, M. (coord). *Las plataformas de aprendizaje. Del mito a la realidad*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2009.

LÓPEZ YAÑEZ, J. «Aprendizaje organizativo: un paisaje de luces y sombras». *Revista de Educación* (2003), núm. 332, p. 75-95.

MARCELO, C. «El aprendizaje informal y su impacto sobre el desarrollo organizativo». A: GAIRÍN, J.; ARMENGOL, C. (ed.). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: Praxis, 2003, p. 494-503.

PALLOFF, R. M.; PRATT, K. *Building Online Learning Communities: Effective Strategies for the Virtual Classroom*. 2a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

PONT, E. «La formación de los recursos humanos en las organizaciones». A: GAIRÍN, J.; FERRÁNDEZ, A. (coord.). *Planificación y gestión de instituciones de formación*. Barcelona: Praxis, 1997, p. 317-341.

PRIETO, I.M<sup>a</sup>.; REVILLA, E. *The social approach of knowledge Management: the effect on the organizational learning capacity*. Madrid: Instituto de la Empresa, 2003.

RODRÍGUEZ ILLERA, J. L. *Comunidades virtuales de práctica y de aprendizaje*. Barcelona: Publicacions i Edicions UB, 2008.

WENGER, E. *Comunidades de práctica: aprendizaje e identidad*. Barcelona: Paidós, 2001.

## **Capítols 1, 2 i 8**

ARBONÍES, Ángel. *Conocimiento para innovar*. Ed. Díaz de Santos, 2006.

BATESON, Gregory. *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine, 1972.

BROWN, Tim. «Design Thinking». *Harvard Business Review*. Juny 2008.

CATALUNYA. CIDEM. *Guia de gestió del coneixement*. [Barcelona]: Generalitat de Catalunya, 2003. 44 p. (Guies d'Innovació i Internacionalització).

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 1998.

FREIRE, Juan. <<http://nomada.blogs.com/>>

GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Ecológica*. Barcelona: Editorial Kairós, 2009.

HEIFETZ, Ronald. *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1997.

MAR CET, Xavier. <<http://www.xaviermarcet.com/>>

MARINA, José Antonio: *Inteligencia creadora*. Barcelona: Editorial Anagrama.

MORIN, Edgar. *La mente bien ordenada*. Barcelona, Editorial Seix Barral, 2000.

PUNSET, Eduard. *Adaptarse a la marea*. Ed. Espasa, 2006.

SEN GE, Peter. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA: Sol Press, 2004.

WAGENSBERG, Jorge. *Si la naturaleza es la respuesta: ¿cuál era la pregunta?* Barcelona: Editorial Tusquets, 2003.

WHEATLEY, Margaret. *Usando el poder de lo emergente para la innovación social*. Instituto Berkana, 2001.

### Capítol 3

APQC. *Building and Sustaining Communities of Practice* [en línia]. 2006. <[http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf\\_gear\\_id=contentgearhome&paf\\_dm=full&pageselect=detail&docid=108356](http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=108356)> [Consulta: 15 novembre 2007]

BARNET I BARBER X I SERRA, M. *El papel del conocimiento en la sanidad*. Seminari d'investigació en gestió del coneixement. UOC, 2004.

CANALS, A. *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA, 2003.

CAPGEMINI. *La gestión del conocimiento en España, 2001*. Barcelona: IESE Business School; Universidad de Navarra, 2002.

CAPGEMINI. *Gestión del conocimiento y competitividad en la empresa española* [en línia]. 2004. <<http://joanbaiget.com/documents/professionals/GestionConocimiento2003.pdf>> [Consulta: 7 desembre 2007]



CAPGEMINI. *Gestión del conocimiento y competitividad en la empresa española* [en línia]. 2004. <[http://www.fundecyt.es/doc/\\_fn\\_Uploads/Estudio\\_sobre\\_KM\\_Espana.pdf](http://www.fundecyt.es/doc/_fn_Uploads/Estudio_sobre_KM_Espana.pdf)> [Consulta: 7 desembre 2007]

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

HERRANZ, E. *La comunitat de recursos humans CORH* [en línia]. 2006. <[http://www.eapc.es/documents/2006/10978/4\\_EAPC%20CORH.pdf](http://www.eapc.es/documents/2006/10978/4_EAPC%20CORH.pdf)> [Consulta: 7 desembre 2007]

IADE. «La gestión de los activos intangibles en la Administración pública». *Documentos Intellectus*, núm. 8. Madrid: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2005.

JUAN I SERRA, M. *e-Government i gestió del coneixement*. Seminari d'investigació en gestió del coneixement. UOC, 2004.

LONGO, F. *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós, 2004.

MARAGALL MIRA, E. «Las comunidades de práctica como experiencia formativa para la mejora de las Administraciones Públicas». A: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, 2002.

MARTÍN, J.L. «La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad de la Administración pública a través del modelo EFQM de excelencia». *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología* (2004), núm. 26 [en línia]. <<http://www.madrimasd.org/revista/revista26/aula/aula2.asp#nota1%23nota1>> [Consulta: 7 desembre 2007]

MARTÍNEZ, José Ángel; LARA-NAVARRA, Pablo; BELTRAN, Pilar. «La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública». *UOC Papers* (2006), núm. 3 [en línia].

ISSN 1885-1541

<[http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez\\_lara\\_beltran.pdf](http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf)> [Consulta: 7 desembre 2007]

MARTÍNEZ, J. *Comunitats de pràctica. Una experiència aplicada al Departament de Justícia* [en línia]. 2006. <[http://www.eapc.es/documents/2006/10978/2\\_CEJFE\\_jesus.pdf](http://www.eapc.es/documents/2006/10978/2_CEJFE_jesus.pdf)> [Consulta: 7 desembre 2007]

MERINO, C. «Factores de éxito en comunidades de práctica» [en línia]. A: *II Jornada de Gestió del Coneixement del Departament de Justícia*. Barcelona, 2007. <[http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/cmerino\\_%20cop\\_factores\\_clave\\_de\\_exito.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/cmerino_%20cop_factores_clave_de_exito.pdf)> [Consulta: 7 gener 2008]

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company*. USA: Oxford University Press, 1995.

PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. «Enabling Knowledge Creation in Judicial Environments: the Case of Catalonia's Public Administration». A: MARTIN, B.; REMENY, D. (ed.). *ECKM 2007. 8th European Conference on Knowledge Management*. London: Academic Conferences Limited Reading, 2007. Vol. II, p. 766-773.  
ISBN: 978-1-905305-53-7

RODRÍGUEZ GÓMEZ, D. «Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica». *Educar* (2006), núm. 37.  
ISSN 0211-819x

VIEDMA, J.M. «ICBS-Intellectual Capital Benchmarking System». A: BUENO, E. *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial, 2000, p. 137-144.

WENGER, E. *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós, 1998.

WENGER, E; McDERMOTT, R.; SNYDER, W.M. *Cultivating Communities of Practice*. London: Harvard Business School Press, 2002.

## Capítol 4 i 5

APQC. *Building and Sustaining Communities of Practice*. (2006)  
<[http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf\\_gear\\_id=contentgearhome&paf\\_dm=full&pageselect=detail&docid=108356](http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=108356)> [Consulta: 15 juny 2008]

CATALUNYA. GENERALITAT. *Què és e-Catalunya* (2007). <<http://ecatalunya.gencat.net/portal/faces/public/quecat/>> [Consulta: 15 juny 2008]

CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COBO, Cristóbal. *Skills for the knowledge worker passport* [en línia]. 2008.  
<<http://e-rgonomic.blogspot.com/2008/04/skills-4-knowledgemind-worker-passport.html>>  
[Recuperat: 20 juny 2009]

COBO, C.; PARDO, H. *Planeta Web 2.0. Inteligencia Colectiva o medios fast food* [en línia]. 2007. <<http://www.planetaweb2.net/>> [Recuperat: 18 setembre 2009]

COLLISON, C.; PARCEL, G. *Learning to Fly*. Oxford: Capstone, 2001.

IADÉ. «La gestión de los activos intangibles en la Administración pública». *Documentos Intellectus*, núm. 8. Madrid: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2005.

JUAN I SERRA, M. *E-Government i gestió del coneixement*. Barcelona: UOC, 2004.

MARAGALL, E. «Las comunidades de práctica como experiencia formativa para la mejora de las Administraciones Públicas». A: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, 2002.

MERINO, C. «Factores de éxito en comunidades de práctica» [en línia]. *II Jornada de Gestió del Coneixement del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya*. 2007. <[http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/cmerino\\_%20cop\\_factores\\_clave\\_de\\_exito.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/cmerino_%20cop_factores_clave_de_exito.pdf)> [Consulta: 14 juny 2008]

PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. «Enabling Knowledge Creation in Judicial Environments: the Case of Catalonia's Public Administration». A: MARTIN, B.; REMENY, D. (ed.). *ECKM 2007. 8th European Conference on Knowledge Management*. London: Academic Conferences Limited Reading, 2007. Vol. II, p. 766-773.

ISBN: 978-1-905305-53-7

PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. «Success Factors of Communities of Practice in Public Administration: the Case of Catalonia's Government» (2008). A: O'SULLIVAN, Kevin (ed.). *ICICKM 2008. 5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*. London: Academic Conferences Limited Reading, 2008. Vol. II, p. 407-414.

ISBN: 978-1-906638-16-0

PÉREZ-MONTORO, M.; MARTÍNEZ MARÍN, J. «Communities of Practice in Public Administration: the Case of Catalonia's Government»; «Handbook of Research on Communities of Practice for Organizational Management and Networking: Methodologies for Competitive Advantage». (2009) [En premsa]

PETERS, Thomas J. *Re-Imagine!: Business Excellence in a Disruptive Age*. New York: Dorling Kindersley Adult, 2006.

ROCA, G.; FUMERO, A; SÁEZ VACAS, F. Web 2.0 [en línia]. Madrid: Fundación Orange, 2007. <[http://www.fundacionauna.com/areas/25\\_publicaciones/](http://www.fundacionauna.com/areas/25_publicaciones/)> [Recuperat: 18 setembre 2009]

ROULLEAUX DUAGE, M. *Organisation 2.0. Le knowledge managment nouvelle génération*. Paris: Eyrolles, 2008.

SUROWIECKI, James. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business*. New York: Doubleday, 2004.

VASQUEZ BRONFMAN, S. «The Launching of a Knowledge Management Project in a Public Administration». A: *8th EDINEB Conference*. Viena, 2007.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Massachusetts: Cambridge University Press, 1999.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. «Communities of Practice: the Organisational Frontier». *Harvard Business Review*. Vol. 78 (2000), núm. 1, p. 139-145.

## Capítol 6 i 7

ANDERSON, Chris. *Free: The Future of a Radical Price*. Nova York: Hyperion, 2009.

ARINA, Teemu. *Homo contextus: connected man and the future of education*. (2008) <<http://tarina.blogging.fi/2007/06/06/homo-contextus-connected-man-and-the-future-of-education/>> [Recuperat: 20 juny 2009]

BONK, C. J. *The World is Open: How Web Technology is Revolutionizing Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

COBB, Jeff. *Five themes for the web 2.0 learner* [en línia]. 2008. <<http://www.missiontolearn.com/blog/2008/05/five-themes-for-the-web-20-learner/>> [Recuperat: 20 juny 2009]

COBO, Cristóbal. *Skills for the knowledge worker passport* [en línia]. 2008. <<http://e-rgonomic.blogspot.com/2008/04/skills-4-knowlegemind-worker-passport.html>> [Recuperat: 20 juny 2009]

CORMIER, David. *Rhizomatic knowledge communities: Edtechtalk, Webcast Academy* [en línia]. 2008. <<http://davecormier.com/edblog/2008/02/29/rhizomatic-knowledge-communities-edtechtalk-webcast-academy/>> [Recuperat: 11 octubre 2009]

CROSS, Jay. *Informal learning: nuevos desafíos para la formación virtual corporativa* [en línia]. 2008.

<[http://www.elearningamericalatina.com/edicion/julio1\\_2006/na\\_1.php](http://www.elearningamericalatina.com/edicion/julio1_2006/na_1.php)> [Recuperat: 23 juny 2009]

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós, 1990.

DOWNES, Stephen. *E-learning 2.0* [en línia]. 2005. <<http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?article=29-1&section=articles>> [Recuperat: 11 octubre 2009]

DOWNES, Stephen. «La libertad en el aprendizaje» [en línia]. Barcelona, 2008.

<<http://www.dreig.eu/capazon/2008/07/19/la-libertad-en-el-aprendizaje-conferencia-de-downes-en-barcelona>> [Recuperat: 2 octubre 2009]

DOWNES, Stephen. <<http://www.slideshare.net/Downes/the-reality-of-virtual-learning>> (2008) [Recuperat: 11 octubre 2009]

FREIRE, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra Nueva, 1970.

GILLMOR, D. *We the media, Grassroots Journalism By the People, For the People*. O'Reilly Media, 2004.

GODIN, Seth. *Education at the crossroads* [en línia]. 2009. <[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2009/08/education-at-the-crossroads.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2009/08/education-at-the-crossroads.html)> [Recuperat: 11 octubre 2009]

HAMEL, G. *The Future of Management*. Harvard Business School Press, 2007.

ILlich, Ivan. *La sociedad desescolarizada*. México: Joaquín Mortiz, 1985.

JENKINS. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York University Press, 2006.

LAURILLARD, D. *Rethinking university teaching: a conversational framework for the effective use of learning technologies*. 2a ed. RoutledgeFalmer, 2002.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

LLORENS, Francesc. <<http://eticg4.wikispaces.com/6.+Aprentatge+situat>> (2009) [Recuperat: 11 octubre 2009]

LUNDVALL, Bengt-Ake. «The University in the Learning Economy» [en línia]. *Druid Working Papers* (2002), núm. 6

<[http://www.druid.dk/wp/pdf\\_files/02-06.pdf](http://www.druid.dk/wp/pdf_files/02-06.pdf)> [Recuperat: 11 octubre 2009]

MAO, Isaac. *Sharism: A Mind Revolution* [en línia]. 2008.

<<http://freesouls.cc/essays/07-isaac-mao-sharism.html>> [Recuperat 11 octubre 2009].

Traducció al castellà: <<http://www.dreig.eu/caparazon/2008/12/17/sharismo-la-esencia-de-la-web-20>> [Recuperat: 11 octubre 2009]

MATURANA, Humberto. *La realidad, objetiva o construida? Fundamentos biológicos del conocimiento*. Barcelona: Anthropos, 1996.

MILLER, S. M.; MILLER K. L. *Using instructional theory to facilitate communication in Web-based courses*. *Educational Technology & Society*, 2 (3) (1999), p. 1 [Recuperat: 20 setembre 2009] 06 -114.

MITRA, Sugata. *Hole in the wall Project* [en línia]. 2009.

<<http://www.hole-in-the-wall.com/>>

MOORE, G. *Crossing the Chasm, Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customer*. Rev. ed. New York: HarperCollins Publishers, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nova York: Oxford University Press, 1995.

OLDENBURG, Ray. *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*. New York: Paragon House, 1989.

PEÑA, Ismael. *Towards a comprehensive definition of digital skills* [en línia]. 2009. <<http://ictlogy.net/20090317-towards-a-comprehensive-definition-of-digital-skills/>>

[Recuperat 11 octubre 2009]

PISCITELLI, Alejandro. *Nativos digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Buenos Aires: Santillana, Aula XXI, 2009.

PISCITELLI, Alejandro. *Proyecto facebook* [en línia]. 2009. <<http://www.proyectofacebook.com.ar/2009/04/>> [Recuperat: 20 setembre 2009]

PRENSKY, Mark. *H. Sapiens Digital -- From Digital Natives and Digital Immigrants to Digital Wisdom* [en línia]. 2009.

<<http://innovateonline.info/index.php?view=article&id=550>> [Recuperat: 20 setembre 2009]

RAYMOND, E. S. *The Cathedral & the Bazaar, Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. O'Reilly Media, 2001.

REIG HERNÁNDEZ, Dolores. «Crisi analògica, futur digital?» A: *IV Congrés per la Cibersocietat* [en línia]. 2009.

<<http://slideshare.net/dreig/nuevos-modelos-de-negocio-excelencia-en-elearning-educacin>> [Recuperat: 11 octubre 2009]

SEELY BROWN, John; ADLER, Richard P. *Minds on Fire: Open Education, the Long Tail, and Learning 2.0* [en línia]. 2008.

<<http://www.johnseelybrown.com/mindsonfire.pdf>> [Recuperat: 2 octubre 2009]

SENGE, Peter. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica, 1992.

SHIRKY, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Nova York: The Penguin Press, 2008.

SIEMENS, George. *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age* [en línia]. 2004.

<<http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>> [Recuperat: 11 octubre 2009]

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. USA: Penguin Group, 2008.

TORRES KOMPEN, Ricardo; EDIRISINGHA, Palitha; MOBBS, Richard. *Building Web 2.0 – Based Personal Learning Environments – A Conceptual Framework* [en línia]. 2009. <<https://ira.le.ac.uk/bitstream/2381/4398/1/EDEN%20ResWksp%202008%20Torres%20Kompen%20et%20al%20Web%202.0%20PLE%20paper.pdf>> [Recuperat: 20 juny 2009]

TURKLE, S.; GEFTER, A. «Varios artículos sobre *social networking revolution*». *New Scientist Magazine*. 2569. (2006)

WILEY, David. *Universities will be 'irrelevant' by 2020, Y. professor says* [en línia]. 2009.

<<http://www.deseretnews.com/article/705298649/Universities-will-be-irrelevant.html>> [Recuperat: 20 setembre 2009]