

## Mapa de bones pràctiques en creació i gestió del coneixement a l'Administració pública catalana

### **Coordinació:**

Joaquín Gairín Sallán (EDO---UAB)

### **Equip:**

Aleix Barrera---Corominas (EDO---UAB)

Saida López Crespo (EDO---UAB)

Jesús Martínez Marin (CEJFE)

Mireia Ochoa Mallofré (CEJFE)

### **Personal de suport:**

Almudena Gordon Hernández

*Aquest document és fruit d'una recerca promoguda a partir de la subvenció a treballs de recerca sobre l'Administració pública de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (Resolució GRI/2734/2015, de 20 de novembre). Es presenta tal com va ser lliurat pels autors.*

Data de lliurament: juliol de 2017





Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

MEMÒRIA DE PROJECTE:

**Mapa de bones pràctiques en creació i gestió del coneixement a  
l'Administració pública catalana**

(Ref.: 2015EAPC-00006)

Barcelona, 14 de juliol de 2017



# Mapa de bones pràctiques en creació i gestió del coneixement a l'Administració pública catalana

(Ref.: 2015EAPC-00006)

## **Coordinació:**

Joaquín Gairín Sallán (EDO-UAB)

## **Equip:**

Aleix Barrera-Corominas (EDO-UAB)

Saida López Crespo (EDO-UAB)

Jesús Martínez Marin (CEJFE)

Mireia Ochoa Mallofré (CEJFE)

## **Personal de suport:**

Almudena Gordon Hernández

Barcelona, 14 de juliol de 2017



## ÍNDEX

|  |           |
|--|-----------|
| Índex de taules .....  | 4         |
| <b>1. INTRODUCCIÓ.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2. DISSENY I DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE .....</b>                       | <b>8</b>  |
| 2.1. Contextualització.....  | 8         |
| 2.2. Finalitat i objectius específics del projecte .....                     | 9         |
| 2.3. Metodologia de treball i instrumentalització.....                       | 10        |
| 2.4. Pla de treball, temporització i resultats esperats.....                 | 12        |
| 2.5. Seguiment del projecte .....  | 12        |
| <b>3. RESULTATS DEL PROJECTE .....</b>                                       | <b>14</b> |
| 3.1. Identificació de Pràctiques de CGC .....                                | 14        |
| 3.2. Anàlisi de Bones Pràctiques .....                                       | 17        |
| 3.2.1. Què és una Bona pràctica.....   | 17        |
| 3.2.2. Elements característics de les bones pràctiques.....                  | 18        |
| 3.3. Perfil dels professionals vinculats amb pràctiques de CGC.....          | 30        |
| 3.4. Estratègies i orientacions per a millorar les pràctiques existents..... | 34        |
| 3.4.1. Sentit i oportunitats de les estratègies .....                        | 35        |
| 3.4.2. Descripció de les Estratègies .....                                   | 38        |
| <b>4. CONCLUSIONS .....</b>  | <b>91</b> |
| <b>5. IMPACTE PREVIST .....</b>  | <b>93</b> |
| <b>6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....</b>                                   | <b>95</b> |
| <b>7. ANNEXOS .....</b>  | <b>98</b> |
| 7.1. Guió Bàsic d'entrevista.....  | 98        |
| 7.2. Recull de Pràctiques de CGC identificades.....                          | 101       |

## Índex de taules

|  |    |
|--|----|
| <b>Taula 1:</b> Qüestions per a la caracterització de pràctiques de CGC. ....                          | 11 |
| <b>Taula 2:</b> Cronograma de les activitats.....  | 12 |
| <b>Taula 3:</b> Relació de pràctiques identificades amb l'aplicació del qüestionari d'auto-aplicació.. | 16 |



|   |    |
|---|----|
| <b>Taula 4:</b> Importància que donen els professionals de l'Administració als criteris per a definir Bones Pràctiques..... | 18 |
| <b>Taula 5:</b> Relació de pràctiques analitzades com a Bones Pràctiques.....   | 19 |
| <b>Taula 6:</b> Relació de col·lectius implicats en les pràctiques de CGC identificades. ....                               | 34 |
| <b>Taula 7:</b> Proposta general d'intervenció per a la implementació i desenvolupament de pràctiques de CGC.....           | 38 |



## 1. INTRODUCCIÓ

Actualment, ens trobem en la societat del coneixement, denominada també postmoderna, postindustrial, de l'era digital, de la modernitat líquida, de la tercera fase, o de la informació (Castells, 1998; Drucker, 1993; OECD, 2000; Simone, 2001). En aquesta, aspectes com la globalització dels sistemes econòmics, polítics i socials, l'acceleració cada vegada major dels canvis i un creixement exponencial de la informació disponible -menys estructurada i menys útil-, han fomentat que el coneixement s'identifiqui com un bé de gran valor estratègic, motiu pel qual organitzacions de tot tipus busquen noves formes de crear, gestionar, controlar i posseir aquest coneixement. Tot plegat ha contribuït a que la Creació i Gestió del Coneixement resulti cada vegada més atractiva per a les organitzacions, doncs contribueix a (Rodríguez-Gómez, 2015; Gairín, 2011): (1) vincular els processos d'aprenentatge individual i organitzatiu; (2) reconèixer a les persones com a portadores de coneixement i base de qualsevol procés de canvi; i (3) enfortir els processos de millora continua, desenvolupament organitzatiu i innovació.

Recerques desenvolupades prèviament pel grup Equip de Desenvolupament Organització de la UAB (EDO-UAB), les experiències dutes a la pràctica des del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE) a partir del programa Compartim i el desenvolupament dels Congressos Internacionals EDO (edicions 2010, 2012, 2014 i 2016) han posat en evidència l'interès per aquesta temàtica, així com l'important nombre d'organitzacions que, des de diferents perspectives, treballen en processos de millora a partir de la creació i gestió del coneixement (Gairín, 2010, Gairín, 2012 i Gairín i Barrera-Corominas, 2014). Gràcies a aquestes aproximacions i experiències s'ha pogut aprofundir en aspectes vinculats a l'aprenentatge organitzatiu (Argyris, 2001; Garvin, 2000; Senge, 1992; Vera i Crossan, 2003; Easterby-Smith i Lyles, 2011; Marsick, 2013; Gairín i Rodríguez-Gómez, 2015), la formació i l'aprenentatge en el lloc de treball (Billet, 2001; Fuller, Hodkinson, Hodkinson i Unwin, 2005; Gherardi, 2009; Malloch, Cairns, Evans i O'Connor, 2011; Watkins, Marsick i Kim, 2012; Watkins i Marsick, 2015), els actors i processos vinculats a la CGC (Drucker, 2003; Del Moral et al., 2007; Holsapple i Wu, 2008; Gairín, Rodríguez-Gómez, Armengol, 2010; Holsapple, 2013) i, com no, la pròpia gestió del coneixement (dePaula i Fischer, 2005; Milton, 2005; Stankosky, 2005; Basu y Sengupta, 2007; Lindner i Wald, 2011; Weber, 2007; Rao, 2011; Rodríguez-Gómez, 2015; Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2004).

L'impuls més gran que va rebre la gestió del coneixement en el marc de les Administracions públiques fou amb la Declaració de Lisboa (CE, 2000), que instava a la seva modernització, incrementant les quotes de qualitat i eficiència del sistema, tot contribuint a fomentar el desenvolupament d'una societat basada en el coneixement. En el context català trobem la primera referència a avançar en aquesta línia en el Pla de Govern 2004-2007, on es contempla la necessitat de fer un ús intensiu de les tecnologies i la creació d'un sistema flexible que s'adapti amb facilitat a la societat del coneixement, impulsant el treball col·laboratiu dins de





l'Administració pública. En aquesta línia, al 2008 es crea la plataforma E-Catalunya amb l'objectiu de facilitar el treball entre els diferents professionals de l'administració, les característiques de la qual es recullen a Barrera-Corominas, Fernández-de-Álava i Gairín (2014), i al 2014 la plataforma InnoGent (<http://goo.gl/8TgmnR>), amb la finalitat d'esdevenir un espai per al treball col·laboratiu i interdepartamental, afavorint els processos d'innovació i millora del funcionament de l'administració.

De tota manera, l'anàlisi de la literatura posa de manifest que en l'àmbit de l'Administració pública falten encara evidències clares de com les tecnologies amb finalitats de Creació i Gestió del Coneixement (CGC, en endavant) estan sent usades. En l'àmbit català, a més, falta conèixer si existeixen altres estructures per a la CGC que treballen en paral·lel i sense fer ús de les estructures formals dissenyades. És per a aportar llum sobre aquest tema que es va dissenyar el projecte "Mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana", el desenvolupament del qual va ser possible gràcies al suport econòmic de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, a través de la Resolució GRI/2734/2015 de 20 de novembre, on feia públiques les bases per a la concessió de subvencions de treballs de recerca sobre Administració pública per a l'any 2015, i la resolució de 27 de setembre de 2016 on es concedia l'ajuda econòmica per a dur terme el projecte amb referència 2015EAPC-00006. El projecte queda adscrit a l'àmbit de recerca sobre recursos humans a les Administracions públiques, concretament en la gestió del coneixement corporatiu, i emmarcat dins l'estudi de processos de gestió del coneixement en l'àmbit de l'Administració com a estratègia per a la millora professional i foment de la innovació organitzativa.

La següent memòria s'estructura a partir del següents apartats.

1. Introducció: Aquest primer apartat està dedicat a la presentació dels antecedents i els motius que han portat a desenvolupar aquest projecte, tot justificant la rellevància de l'estudi.
2. Disseny i desenvolupament del projecte: En aquest segon apartat es contextualitza l'objecte d'estudi, s'explicita la finalitat i els objectius de la recerca, es descriu la metodologia i el pla de treball seguit i es presenten les evidències de seguiment del propi procés de recerca.
3. Resultats del projecte: Es destina, per una banda, a la presentació dels resultats obtinguts a partir de l'anàlisi i interpretació de la informació obtinguda i, per altra banda, a presentar les estratègies de millora pel que fa a l'objecte d'estudi.
4. Conclusions: El quart apartat presenta les conclusions respecte a la finalitat i als objectius de la recerca plantejats en un inici, així com altres qüestions susceptibles de ser considerades.
5. Impacte: Aquest últim i cinquè apartat reflecteix l'impacte científic de l'estudi realitzat, evidenciant la contribució d'aquest cap a l'àmbit de coneixement en el que s'emmarca. Alhora, s'indiquen els canals utilitzats o previstos per a la difusió dels resultats derivats de la recerca.

Finalment, els apartats 6 i 7 recullen les referències i els annexos referenciats al llarg del document principal.



## 2. DISSENY I DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE

El disseny que s'incorpora en aquest apartat es correspon amb el que es va presentar a la convocatòria de l'EAPC 2015, si bé concreta i ajusta a les activitats finals dutes a terme a partir de les característiques del context d'actuació així com al desenvolupament de l'ajust temporal que es va haver de fer per a adaptar la proposta al temps disponible des de la publicació de la resolució fins a l'entrega de la memòria.

### 2.1. Contextualització

La declaració de Lisboa (Comisió Europea, 2000), instava a tots els estats membres a iniciar les accions necessàries per a la modernització de les Administracions públiques amb un clar objectiu de millorar la qualitat i l'eficiència del sistema i el desenvolupament de la societat del coneixement.

Diferents Administracions van iniciar processos per a la millora dels serveis i atencions que donaven als ciutadans, considerant que els condicionants als quals haurien de fer front podrien ser diversos. Segons resumeix Martín-Castilla (2005), aquests condicionants podien ser de 6 tipus: (1) econòmics, derivats de la globalització i la moderació de la despesa pública, la necessitat d'assolir una major cohesió social, les estratègies competitives i la deslocalització; (2) socials, vinculats als canvis demogràfics, la immigració, la democràcia participativa, l'exigència per part dels ciutadans de major eficàcia, eficiència i qualitat dels serveis, així com la creixent importància de grups d'interès que qüestionen les decisions preses pels gestors públics; (3) culturals, derivats dels nous models de gestió flexible i adaptable, l'orientació a resultats, la professionalització de la gestió i una cada vegada major necessitat de transparència i anticipació al futur a partir de l'anàlisi de dades; (4) tecnològics, que es vinculen amb l'Administració electrònica i la millora de les comunicacions; (5) polítics i institucionals, vinculats amb la crisi de la democràcia, la internacionalització i la necessària col·laboració i interdependència entre les diferents Administracions públiques, així com la necessitat d'orientar-se a la ciutadania; i (6) organitzatives, considerant aspectes com la cultura de col·laboració, la disponibilitat de recursos, l'estructura de recursos humans, el rol del coneixement o l'autonomia de les diferents unitats.

Per fer front a totes aquestes dificultats, el mateix autor (p. 58) presenta els principis bàsics en els quals s'ha de basar tota intervenció que busqui la modernització de l'Administració pública:

- Al servei públic, inspirada per objectius i orientada a resultats,
- Relacional, orientada a la diversitat de grups d'interès i al coneixement,
- Adaptada a la societat, i a l'entorn en general, flexible i previsor,
- Democràtica i participativa, amb valors polítics i ètica pública,
- Competitiva, flexible i adaptativa,



- Col·laboradora a nivell intern i extern, també amb organitzacions privades i d'àmbit social,
- Equilibrada en els serveis que assumeix i les seves competències, i
- Intel·ligent, que innova i aprèn.

A nivell català, el desenvolupament d'una Administració més moderna, orientada a la innovació i la col·laboració entre els seus professionals apareix per primera vegada reflectit en el Pla de Govern 2004-2007. Aquest contempla un ús intensiu de coneixement i tecnologies, la creació d'un sistema flexible que s'adapti amb facilitat a la societat del coneixement i l'impuls de les Comunitats de Pràctica (CoP, en endavant) com a mecanismes de treball basat en la col·laboració dins de l'Administració. Fruit d'això es va crear e-Catalunya, plataforma basada en software lliure que permet la creació de CoPs, portals especialitzats, grups i subgrups de treball amb caràcter permanent o temporal i diversos recursos per afavorir la col·laboració.

L'any 2014, i amb voluntat de seguir impulsant la gestió del coneixement i la innovació, des la Generalitat de Catalunya es va promoure la creació d'InnoGent (<http://goo.gl/8TgmnR>), que té per objectius esdevenir un espai de treball col·laboratiu i inter-departamental que contribueixi i promogui la innovació en l'activitat i funcionament de l'Administració. A través d'InnoGent es fomenta: (1) la gestió del talent, afavorint espais de treball que permetin el desenvolupament personal i professionals dels empleats públics; (2) la gestió de la innovació, aprofitant les propostes del conjunt dels empleats; i (3) la gestió del coneixement, promovent el treball col·laboratiu com a estratègia per a desenvolupar i gestionar coneixement especialitzat, compartir aprenentatges i fomentar la reflexió conjunta.

## 2.2. Finalitat i objectius específics del projecte

La finalitat d'aquesta recerca ha estat **elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana**. Per a la seva consecució es van concretar els següents objectius específics, cadascun dels quals inclou diferents activitats:

- Identificar i catalogar les pràctiques de CGC existents a l'Administració pública catalana.
- Analitzar el funcionament i efectivitat de les pràctiques detectades.
- Caracteritzar el perfil dels professionals que participen en les pràctiques de CGC.
- Valorar els elements que contribueixen a l'èxit de les bones pràctiques identificades.
- Proposar estratègies que contribueixin a la integració de les pràctiques existents a partir de les bones pràctiques trobades.
- Presentar propostes que permetin dissenyar línies d'actuació per a donar cobertura als perfils professionals no representats en les pràctiques identificades.

La consecució d'aquests objectius ha permès obtenir un mapa de bones pràctiques, així com elements que poden permetre la millora i integració de les pràctiques existents en una estratègia comuna. Amb tot, els productes esperats al finalitzar el projecte són:

- Informe sobre la situació de la gestió del coneixement a l'administració pública catalana.

- Mapa i descripció de bones pràctiques en CGC.
- Banc d'estratègies per a la integració de les pràctiques existents en un pla d'actuació conjunt de l'administració pública catalana.
- Llistat de propostes per donar possibilitats de participació en processos de CGC a tots els professionals de l'administració.
- 2 articles d'impacte dels resultats obtinguts.
- 3 documents de difusió/divulgació dels resultats obtinguts.
- 3 presentacions en Congressos i Jornades d'àmbit autonòmic i internacional.

### 2.3. Metodologia de treball i instrumentalització

Les característiques del context on s'ha desenvolupat la recerca, així com la pròpia naturalesa del fet analitzat, han fet necessària la seva concreció a partir de dues fases diferenciades.

La primera fase general de la recerca ha consistit en la recollida d'informació general sobre les pràctiques analitzades mitjançant un qüestionari d'auto-aplicació que havia de ser respost per part dels responsables de cada iniciativa. El qüestionari, dissenyat amb forma de fitxa, pretenia recollir informació per a identificar la pràctica (títol, paraules clau, institució, departament, àrea impulsora, direcció, persona de contacte, correu electrònic i web), informació sobre la seva implementació (any, situació inicial, objectius de la pràctica, col·lectius que hi participen, sinèrgies amb altres àrees i principals línies d'actuació) i aspectes vinculats a la seva avaluació i sostenibilitat (resultats i canvis immediats, impacte aconseguit, elements per a garantir la sostenibilitat i procés de transferència dels resultats a altres contextos). L'instrument utilitzat queda recollit a la Taula 1.

#### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   |  |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            |  |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    |  |
| Correu electrònic persona de contacte: |  |
| Web (adreces d'interès)                |  |

#### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    |  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              |  |
| Objectius de la pràctica                               |  |
| Col·lectius que participen                             |  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

#### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats |  |
|--------------------------------|--|



|   |  |
|---|--|
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

**Taula 1:** Qüestions per a la caracterització de pràctiques de CGC.

Considerant el desconeixement existent sobre la realitat de les pràctiques de CGC en el context de l'Administració catalana, i amb voluntat de poder arribar a tots els departaments, organismes, institucions i serveis de la mateixa, es va decidir informar de la realització de la recerca a través de dos òrgans participatius en els quals hi ha representants de tots ells. Concretament es va fer el contacte amb:

- Comissió Tècnica de Responsables de Formació de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC).
- Responsables del grup InnoGent, de la Generalitat de Catalunya.

En aquesta primera fase, per tant, les dades i experiències que s'han obtingut han estat de tipus no probabilístic i atzarós (Alvira Martín, 2004), doncs s'ha pretès arribar a totes les experiències existents i, per tant, l'obtenció de les dades ha estat aleatòria.

En la segona fase general de la recerca, s'ha realitzat una aproximació a aquelles experiències que reuneixen les condicions per a poder ser considerades bones pràctiques (d'acord a criteris com: efectivitat, resultats útils per a l'organització, generació d'aprenentatge en els participants, promoure el treball en xarxa i alta implicació dels participants o promotors del treball en xarxa). En concret, s'han analitzat 15 pràctiques, que representen els diferents àmbits identificats en la fase prèvia. Per a la seva caracterització s'han realitzat entrevistes en profunditat amb les persones responsables de la gestió de les mateixes, l'objectiu de les quals ha estat obtenir informació en relació a la definició i desenvolupament de l'experiència de CGC analitzada, la seva creació, les persones involucrades i participants en la mateixa, els mecanismes de funcionament, la gestió de la participació, l'adquisició de coneixements, els resultats de l'experiència i els reptes de futur. El Guió bàsic d'entrevista es pot consultar a l'annex 7.1.

L'anàlisi de les dades i informació obtinguda s'ha fet amb processos descriptius, basats en l'anàlisi de freqüències i de relacions entre variables de la informació proporcionada per cada informant; i anàlisis comparatives que relacionen les dades obtingudes de diferents informants entre si. El tractament de les dades més qualitatives ha considerat així els processos de densitat i contrastabilitat de resultats.

## 2.4. Pla de treball, temporització i resultats esperats

Per al desenvolupament del projecte en la seva globalitat, i considerant el termini per a la seva execució, s'ha estructurat a partir de 6 fases específiques de treball que han involucrat als diferents membres de l'equip de treball:

| Fases i actuacions  | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Fase 1:</b> Revisió teòrica i construcció de la instrumentació.<br><b>Responsables:</b> Equip UAB.   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Fase 2:</b> Recerca i identificació de pràctiques de CGC dins de l'Administració.<br><b>Responsables:</b> Equip CEJFE.   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Fase 3:</b> Recollida de dades de les pràctiques de CGC i identificació de les bones pràctiques.<br><b>Responsables:</b> tots els membres de l'equip                         |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Fase 4:</b> Recollida de dades i descripció de les bones pràctiques identificades.<br><b>Responsables:</b> Equip UAB.  |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Fase 5:</b> Construcció del mapa de bones pràctiques i definició de propostes per a la millora de les pràctiques de CGC.<br><b>Responsables:</b> tots els membres de l'equip |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Fase 6:</b> Elaboració de l'informe i difusió dels resultats<br><b>Responsables:</b> tots els membres de l'equip   |       |       |       |       |       |       |       |       |

Taula 2: Cronograma de les activitats.

En la fase inicial del projecte, es van establir els mecanismes de coordinació i seguiment vinculats a l'assoliment dels objectius específics del mateix: vetllar per a obtenir les dades necessàries de les diferents pràctiques de CGC identificades; garantir la participació dels agents implicats en les mateixes en la fase d'estudi de camp; i mantenir reunions periòdiques amb l'equip de treball, amb actes de les reunions per tal que tots els acords siguin transparents i reflecteixin el grau de consens. D'altra banda, l'existència d'equips responsables de cada fase no exclou la participació de tots els membres de l'equip en els processos descrits en les diferents fases.

## 2.5. Seguiment del projecte

Al llarg del projecte, tot l'equip de treball ha realitzat reunions presencials periòdiques per tal de garantir el seu correcte desenvolupament. Aquestes trobades tenien el seu corresponent ordre del dia, per garantir avançar en les diferents actuacions previstes en el pla de treball i valorar el desenvolupament del propi projecte. Les diferents qüestions tractades i els acords



presos quedaven recollits en l'acta de cada reunió (veure exemple més endavant), que es feia arribar a tot l'equip de treball per deixar constància dels punts tractats i els acords assolits.

A més de reunions presencials, els membres de l'equip de treball han mantingut un contacte continu per telèfon i correu electrònic per a considerar assumptes puntuals que requerien de resposta immediata. Més enllà de les reunions entre tot l'equip de treball, tant l'equip EDOUAB com l'equip CEJFE han establert vies de comunicació i coordinació internes per a treballar en cadascuna de les fases de les que eren responsables.

**Mapa de bones practiques en creació i gestió del coneixement a l'Administració  
pública catalana (2015EAPC-00006)**

es persones que formen part del col·lectiu abans del dia

11/04/2017.  
Projecte Finançat:

### 3. RESULTATS DEL PROJECTE

Es presenten en aquest apartat els resultats obtinguts amb la realització del projecte, considerant que la seva estructura es vincula amb els objectius perseguits.

#### 3.1. Identificació de Pràctiques de CGC

La identificació de pràctiques permet disposar de coneixement respecte allò que fan altres organitzacions en un moment determinat i dins d'un mateix àmbit d'actuació. El procés d'identificar pràctiques d'altres contextos, fer-ne comparacions i interpretar-ne el funcionament per tal d'adoptar-les al propi context amb les adaptacions que siguin necessàries és conegut com a *benchmarking*.

El desenvolupament del *benchmarking* facilita que les organitzacions compreguin les seves debilitats i fortaleces i millorar el seu rendiment a partir de la recollida d'informació de les experiències desenvolupades per altres i la seva comparació amb les pràctiques pròpies.. El mateix procés de *benchmarking* porta associat la gestió del coneixement ja que es creen xarxes, internes i externes, dedicades a l'intercanvi d'informació. A més, el posterior anàlisi d'aquesta informació requereix de la col·laboració de tots els professionals implicats per a interpretar i discutir les dades disponibles i generar coneixement útil per a ser adoptat en el propi context. És a dir, el *benchmarking* implica primerament la creació de fluxos d'informació per a captar coneixement d'altres organitzacions i, seguidament, necessita generar fluxos de coneixement interns que permetin valorar, transformar i adoptar el coneixement captat externament a la pròpia realitat organitzativa.

El procés per a la identificació de les pràctiques de gestió del coneixement, amb la col·laboració de la Comissió Tècnica de Responsables de Formació de l'EAPC i dels responsables de InnoGent, va permetre presentar el projecte i fer arribar el qüestionari inicial a tots els organismes de l'Administració catalana que d'alguna o altra manera es troben representants a través d'aquestes dues plataformes. Es va aconseguir que tots els organismes susceptibles de tenir pràctiques de CGC rebessin informació respecte l'existència del projecte i tinguessin l'oportunitat d'aportar informació sobre les activitats que estaven duent a terme en aquest camp.

Les diferents qüestions sobre les quals es sol·licitava informació queden recollides a la taula 1, i han permès identificar un total de 58 pràctiques de CGC en el marc de l'Administració pública catalana (veure taula 3).

| Títol de la Pràctica   | Àmbit organitzatiu  |
|--|---|
| 1. Espai(S) d'Aprenentatge i debat                                   | Aj. de Barcelona – Departament de Planificació i Processos                                    |
| 2. Pla de desenvolupament professional i gestió del coneixement      | Aj. de Barcelona – Àrea de drets socials  |
| 3. Banc d'Experiències i Bones Pràctiques de l'Àrea de Drets Socials | Aj. de Barcelona – Àrea de drets socials  |
| 4. Sessions per compartir coneixement CO2                            | Aj. de Barcelona – Àrea de drets socials  |
| 5. Taula d'innovació organitzativa                                   | Aj. de Barcelona – Dept. de Comunicació Interna   |
| 6. Dinamització de continguts  | Aj. de Sant Boi de Llobregat - Unitat d'Anàlisi i Desenvolupament (Servei de Recursos Humans) |





|  |   |
|--|---|
| 7. Projecte de treball col·laboratiu   | Aj. de Vilanova i la Geltrú - Unitat de Responsabilitat Social Corporativa  |
| 8. Sessions de transferència de coneixement  | Consorti d'Acció Social de la Garrotxa - Unitat de suport a la planificació, estratègia i innovació                               |
| 9. Programa de Gestió del Coneixement de les Oficines de Turisme de Catalunya  | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 10. CoP d'Estandardització de processos  | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 11. CoP de Comercialització  | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 12. CoP de Comercialització 2  | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 13. CoP Programa d'Intercanvi d'Oficines de Turisme  | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 14. CoP d'inserció de mòduls de venda a webs   | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 15. CoP de Recursos Humans   | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 16. CoP de Dinamització del Patrimoni Cultural   | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 17. CoP de control d'afluència a àrees recreatives fluvials  | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| 18. Gestió del talent: Transmissió de coneixements persona que es jubila.  | Dept. de Governació, Administracions Públiques i habitatge – Servei de Recursos Humans  |
| 19. De la conversa professional al servei a la ciutadania: La construcció col·lectiva i col·laborativa d'un projecte formatiu <i>El ciutadà davant les emergències</i> | Dept. d'Interior – Institut de Seguretat Pública de Catalunya   |
| 20. CoP - Activitat física i esport als centres penitenciaris (CP)   | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Servei de Rehabilitació                                 |
| 21. CoP de Mesures penals alternatives   | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Servei de Rehabilitació                                 |
| 22. CoP de Juristes de centres penitenciaris   | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Direcció General de Serveis Penitenciaris               |
| 23. CoP - Unitat de gestió penitenciària   | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Servei de Gestió Penitenciària                          |
| 24. CoP - Crear i compartir coneixement a Brians 1 - Assoleix  | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Centre Penitenciari de Brians 1 – Àrea de Rehabilitació |
| 25. CoP de l'Equip d'assessorament tècnic civil àmbit família  | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Servei d'Assessorament Tècnic en l'Àmbit de Família     |
| 26. Projecte DigiTale  | Dept. de Justícia – Direcció General de Serveis Penitenciaris   |
| 27. CoP d'educadors socials de centres penitenciaris   | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Serveis Penitenciaris                                   |
| 28. CoP Monitors Artístics   | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Serveis Penitenciaris                                   |
| 29. Instal·lacions de baix risc de proliferació i dispersió de la legionel·la: anàlisi de circuits i eines de control.   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 30. Manual de suport al dictamen de carns fresques espècie aviària   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 31. Control oficial dels productes Vitivinícoles. Aplicació del sica en establiments del sector del vi   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 32. Al·lèrgies i intoleràncies alimentàries  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 33. Avenços tecnològics aplicats a la inspecció  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 34. Cop del benestar animal  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 35. Implementació de competències emocionals en el departament de salut  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 36. Controls dels Additius   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 37. Control oficial dels complementos alimentosos  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 38. Descripció de les principals famílies de biocides més utilitzades en el tractament de la legionel·la   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 39. Factors de risc cardiogènics; cardiotoxics; cardioprotectors   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 40. Garanties en petites formatgeries que fan formats elaborats amb llet crua  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 41. Nevera Solidaria   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 42. Manual de benvinguda a substituïts d'escorxadors   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 43. Manual lesional de suport per al dictamen de carns fresques. Espècie porcina   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 44. Responsabilitat Social Corporativa a ASPCAT  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 45. Envelliment Saludable  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| 46. Confiar, col·laborar i compartir (Xarxa social corporativa)  | Dept. De Salut - ICS  |
| 47. Fomentar l'ensenyament, aprenentatge i avaluació de les competències matemàtiques  | Dept. d'Ensenyament - Inspecció d'ensenyament al Vallès Occidental  |
| 48. E-comunitat de pràctica sobre protecció de dades   | Dept. d'Ensenyament – Servei de Formació  |

|   |   |
|---|---|
| 49. CRPTAC – Centres de Recursos Pedagògics i Tecnologies per a l'Aprenentatge i la Comunicació                   | Dept. Ensenyament - Unitat de Serveis Educatius i Formació Permanent dels Serveis Educatius del Vallès Occidental |
| 50. Comunitat de Recursos Humans (CORH)   | Diputació de Barcelona - Dept. de la Comunitat de Recursos Humans   |
| 51. Transformant coneixement en valor   | Diputació de Lleida – Recursos Humans   |
| 52. Espai de formació oberta  | Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC)  |
| 53. Espai EnDAVant (espai de comunicació i coordinació dels dinamitzadors d'aprenentatge virtual –DAV– de l'EAPC) | Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC)  |
| 54. Grups de Creació i Gestió del Coneixement en el marc de Programes Formatius coordinats per l'EDO de la UAB    | U. Autònoma de Barcelona – Equip de Desenvolupament Organitzacional   |
| 55. CGC Formació mestres UdL  | U. de Lleida – Dept. de Pedagogia i Psicologia  |
| 56. Programa Nexus24 de Comunitats col·laboratives a la UPC   | U. Politècnica de Catalunya – Gabinet d'Innovació i Comunitat   |
| 57. Aprenentatge Servei - Beceroles Sonores a la URV  | U. Rovira i Virgili – Dept. d'Història i Història de l'Art  |
| 58. Aprenentatge Servei - Campanya de comunicació per a Tarragona Jove  | U. Rovira i Virgili – Estudis de Comunicació  |

**Taula 3:** Relació de pràctiques identificades amb l'aplicació del qüestionari d'auto-aplicació.

Tal i com es pot observar, les pràctiques de CGC identificades es concentren majoritàriament en tres departaments de la Generalitat de Catalunya i a l'Ajuntament de Barcelona:

- Departament de Salut – Agència de Salut Pública de Catalunya (ASPCAT)
- Departament de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE)
- Departament d'Empresa i Coneixement - Direcció General de Turisme (DG Turisme)
- Ajuntament de Barcelona – Àrea de drets socials

Val a dir que, en els tres primers casos, trobem dins dels departaments plans específics encarregats de promoure la CGC organitzatiu. Així, dins de l'ASPCAT existeix el programa "Compartim, junts creixem en salut"; en el marc del CEJFE, el pioner programa "Compartim"; i en el marc de la DG de Turisme, el programa "En Xarxa".

Les dades recollides en aquesta primera fase han permès identificar que, en general, les pràctiques de gestió del coneixement apareixen des de la base, tot i que en algunes ocasions qui les proposa són les direccions de determinats serveis per tal de facilitar mecanismes de coordinació o per a consensuar procediments d'actuació davant dels usuaris i la ciutadania. En general, els participants que en formen part són membres de la mateixa organització, sobretot pel que fa a aquelles experiències vinculades als Departaments de la Generalitat de Catalunya, tot i que trobem experiències que involucren a professionals d'altres organismes amb els quals es comparteixen competències i determinats àmbits de treball.

Les experiències identificades s'han concretat en els últims 10 anys, tot i que és en el període de 2014-2016 on el volum d'experiències en CGC és superior. El focus de les experiències identificades és, principalment, l'anàlisi de les actuacions que són dutes a terme des de cada organisme, la cerca de consens en els procediments que els diferents professionals porten a terme o l'elaboració de protocols d'actuació per donar resposta a reptes professionals. En menor mesura es busca com a objectiu principal l'intercanvi d'experiències i coneixements entre els professionals, tot i que aquest acaba essent un dels principals impactes de les experiències que s'analitzen en profunditat, tal i com queda recollit a l'apartat 3.2.2.



L'annex 7.2 recull en fitxes la informació bàsica de les pràctiques identificades sobre CGC i la taula 4 recull el contingut de cada fitxa. Cal esmentar que el llistat i contingut de les experiències es molt restrictiu, si considerem que no s'han tingut en compte aquelles experiències que únicament es focalitzen en gestió de la informació, gestió de la documentació o no incorporen actuacions i estratègies pròpies de la de CGC; tampoc s'han considerat iniciatives particulars o institucionals sense trajectòria temporal suficient per poder parlar d'una pràctica consolidada.

## 3.2. Anàlisi de Bones Pràctiques

Un cop recollides les 58 pràctiques de CGC, aquestes passen a ser analitzades per a seguidament identificar quines poden ser considerades com a bones practiques. A continuació s'explicita que s'entén per bona pràctica, com es va realitzar el procés d'identificació de bones pràctiques i els resultats que es van obtenir fruit de de l'anàlisi de la informació recollida en les entrevistes realitzades amb els responsables i promotors d'aquestes pràctiques.

### 3.2.1. Què és una Bona pràctica

Per a analitzar experiències que poden ser considerades bones pràctiques en l'àmbit de la CGC ens porta a conceptualitzar que s'entén per una bona pràctica. A partir d'una exhaustiva revisió bibliogràfica (Jerí Rodríguez, 2008; Generalitat de Catalunya, 2014; Huguet, 2009, De Pablos i Jimenez, 2007) s'arriba a la conclusió que podem identificar una bona pràctica com aquella experiència documentada que comporta actuacions estratègiques eficaces i eficients per a facilitar un procés o han donat resposta exitosa a un problema. Aquestes experiències pràctiques es configuren com a experiències que suposen coneixement col·lectiu i es vinculen i orienten a la millora institucional.

La identificació de bones pràctiques implica prendre en consideració un seguit de criteris que es constitueixen alhora com a indicadors pel posterior anàlisi d'aquestes. En aquest sentit, la revisió d'estudis previs, i la contrastació amb experts i professionals durant la III Jornada EDO: Experiències d'aprenentatge en acció (91/2/6/2017). ens ha permès determinar els següents criteris per a la identificació d'una bona pràctica en l'àmbit de la CGC: :

- Intencionalitat: detecció d'una necessitat o problema i voluntat de donar resposta.
- Innovació: suposa la millora d'algun servei, producte o activitat.
- Participació: implicació de diversos professionals a l'hora d'aportar idees, prendre decisions i desenvolupar accions.
- Treball en xarxa: comunicació i coordinació dels professionals implicats.
- Suport institucional: aprovació i reforç per part de la institució en el desenvolupament de l'experiència.
- Recursos: disponibilitat i accessibilitat a recursos materials, humans i funcionals.
- Impacte: evidència l'efectivitat de l'experiència en el context d'aplicació.
- Sostenibilitat: consolidació de l'experiència i del coneixement creat en aquesta al llarg del temps.

- Transferència: possibilitat d'adaptar l'experiència a altres contextos.

La taula 4 presenta la contrastació dels diferents criteris amb experts i professionals de l'Administració per a valorar la importància de diversos indicadors. La seva participació es concretar sol·licitan-los durant la mencionada jornada que valoressin si consideraven necessària, o no, la inclusió de determinats indicadors per a valorar bones pràctiques en l'àmbit de la CGC.

| CRITERIS                                 | RESPOSTES<br>TOTALS | PERCENTATGES |        |
|--|---------------------|--------------|--------|
|  |                     | SÍ           | NO     |
| Recursos Propis                          | 32                  | 31,25%       | 68,75% |
| Sostenible en el temps                   | 32                  | 59,38%       | 40,63% |
| Intersectorial/Interprofessional         | 33                  | 60,61%       | 39,39% |
| Rep suport institucional                 | 33                  | 60,61%       | 39,39% |
| Inclou la perspectiva de gènere          | 32                  | 65,63%       | 34,38% |
| Transferible a altres contextos          | 32                  | 71,88%       | 28,13% |
| Innovadora                               | 28                  | 75,00%       | 25,00% |
| Genera productes tangibles               | 34                  | 76,47%       | 23,53% |
| Participativa                            | 33                  | 87,88%       | 12,12% |
| Alta implicació dels seus membres        | 34                  | 88,24%       | 11,76% |
| Avaluació continuada                     | 33                  | 90,91%       | 9,09%  |
| Promou el treball en xarxa               | 33                  | 90,91%       | 9,09%  |
| Respon a una necessitat real             | 33                  | 96,97%       | 3,03%  |
| Genera aprenentatges en els participants | 34                  | 97,06%       | 2,94%  |
| Efectiva i/o útil                        | 32                  | 100,00%      | 0,00%  |

**Taula 4:** Importància que donen els professionals de l'Administració als criteris per a definir Bones Pràctiques.

### 3.2.2. Elements característics de les bones pràctiques

Durant la segona fase general de l'estudi es van realitzar entrevistes en profunditat amb els responsables i moderadors de les experiències de CGC identificades que reuneixen criteris per a ser considerades com a bones pràctiques. Les pràctiques analitzades i la institució on s'ubiquen queden recollides a la taula 5.

| Títol de la Pràctica  | Àmbit organitzatiu  |
|---|---|
| Pla de desenvolupament professional i gestió del coneixement                      | Aj. de Barcelona – Àrea de drets socials  |
| CoP d'Estandardització de processos   | Dept. d'Empresa i Coneixement – D.G. de Turisme   |
| Fomentar l'ensenyament, aprenentatge i avaluació de les competències matemàtiques | Dept. d'Ensenyament - Inspecció d'ensenyament al Vallès Occidental  |
| E-comunitat de pràctica sobre protecció de dades                                  | Dept. d'Ensenyament – Servei de Formació  |
| CoP - Activitat física i esport als centres penitenciaris (CP)                    | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Servei de Rehabilitació                             |
| CoP de Mesures penals alternatives  | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Servei de Rehabilitació                             |
| CoP de l'Equip d'assessorament tècnic civil àmbit família                         | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Servei d'Assessorament Tècnic en l'Àmbit de Família |
| Projecte DigiTale   | Dept. de Justícia – Direcció General de Serveis Penitenciaris   |
| CoP d'educadors socials de centres penitenciaris                                  | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Serveis Penitenciaris                               |



|  |   |
|--|---|
| CoP Monitors Artístics   | Dept. de Justícia – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada – Serveis Penitenciaris |
| Instal·lacions de baix risc de proliferació i dispersió de la legionel·la: anàlisi de circuits i eines de control. | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| Manual de suport al dictamen de carns fresques espècie aviària   | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| Control oficial dels productes Vitivinícoles. Aplicació del sica en establiments del sector del vi                 | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| Envelliment Saludable  | Dept. de Salut - ASPCAT   |
| Programa Nexus24 de Comunitats col·laboratives a la UPC  | U. Politècnica de Catalunya – Gabinet d'Innovació i Comunitat                                   |

**Taula 5:** Relació de pràctiques analitzades com a Bones Pràctiques.

Les entrevistes es van orientar a la identificació i valoració d'aquells elements que contribueixen a l'èxit d'aquestes pràctiques. Les dimensions d'anàlisi considerades, que es relacionen amb els criteris identificats per a la selecció d'una bona pràctica i que es comenten en propers apartats, són les següents:

- Creació de la pràctica de CGC
- Perfil de les persones involucrades
- Funcionament de l'experiència
- Mecanismes de participació i rols
- Adquisició de coneixements
- Resultats obtinguts

### **Creació de la pràctica de CGC**

Totes les pràctiques analitzades han sorgit de la consideració de necessitats relacionades amb la **pràctica professional**. Aquestes necessitats han estat **sentides i/o declarades pels propis professionals** que detecten alguna absència o problema en les seves actuacions en els seus respectius llocs de treball.

*Aquesta pràctica neix del treball dels propis auxiliars administratius, de les experiències i opinions de cadascun dels membres de la comunitat. (E\_6)*

*Els fet que siguin els propis professionals qui decideixen els productes influeix en el procés d'intervenció que fan els propis professionals. (E\_7)*

*Quan entrem a treballar anem molt perduts, tenim la necessitat de tenir algun material de suport i consulta per a la feina diària. (E\_8)*

*Les persones implicades en la creació va ser el propi col·lectiu de monitors artístics. (E\_10)*

*Amb l'experiència es coneix molt més el tema que no anant a una formació. Si busques tu la informació és més significatiu. El fet que l'objectiu sorgeixi del propi grup és perquè el grup considera que és realment important. (E\_13)*

Els professionals manifesten que un curs amb continguts determinats i delimitats no s'adequa a les seves necessitats i interessos professionals. Les pràctiques neixen de la necessitat de trobar un procediment, metodologia, que tingui **incidència directa** en una **necessitat específica** del lloc de treball que requereix d'una **resposta immediata i contextualitzada**.



*De cursos tradicionals ja hi havia, de tots els formats, i l'agència de protecció de dades també va fer un document pels centres educatius, però tot i així, la realitat de les secretaries dels centres educatius era que no ho posaven en pràctica per desconeixement o perquè la realitat pròpia dels centres no ho permetia. (E\_6)*

*Jo he après molt més amb això (CoP) que amb tots els cursos. (E\_8)*

*Jo he après més com educadora en la pràctica social, dels companys, de l'anàlisi de les pràctiques, que no pas dels cursos. Jo penso que està una mica desfasat anar a un curs. El que es pot aplicar, de seguida s'aprèn. (E\_9)*

Ahora, les pràctiques a més de buscar un resultat més o menys tangible també neixen amb el interès de crear una xarxa per a **enfortir i reconèixer el propi perfil professional**. Aquesta xarxa representa un suport per als professionals davant possibles desorientacions i incidències en els respectius llocs de treball.

*El poder compartir les teves necessitats, les teves expectatives, el què fas, els problemes que tens amb altres companys... tot això és una de les grans aportacions de la comunitat. És a dir, el poder parlar amb companys que estan fent la teva mateixa feina i tenir l'oportunitat, perquè sinó no la tenim, de generar intercanvis. (E\_9)*

*Nosaltres no tenim res propi, treballàvem amb els programes dels psicòlegs. Ara nosaltres a partir de les nostres bones pràctiques hem construït tot un marc teòric que es converteix en el nostre referent com a educadors en els centres penitenciaris. (E\_9)*

*Neix per una necessitat de connectar els diferents professionals de tota Catalunya i la voluntat d'aquests de tenir criteris comuns a l'hora de prendre decisions i assessorar a les famílies, els lletrats o als jutges. (E\_11)*

Les experiències analitzades obren espais, línies i fòrums de debats per a **compartir les necessitats** que els diferents professionals detecten en la seva pràctica diària. Aquestes necessitats acaben convertint-se en propostes inicials de projectes i experiències a desenvolupar, que finalment seran escollides entre tots els professionals a partir de mecanismes de **votació**.

*A partir de la necessitat que vam detectar, van decidir proposar-ho per a engegar això, i va sortir que sí ja que tothom va creure en la iniciativa i en això hem estat treballant aquest any. (E\_5)*

*El primer de tot, el que fem es obrir línies de debat per a detectar les necessitats dels tècnics i després votem i escollim una. (E\_11)*

*En l'última reunió de l'any que fem pensem que podem fer l'any vinent i decidim entre els que estem quin producte de coneixement volem fer en funció a les mancances que tenim. Fem una pluja d'idees entre tots els tècnics. (E\_12)*



Els entrevistats manifesten que un dels criteris per a prioritzar les necessitats és que siguin **compartides** per diversos professionals i/o que tinguin **conseqüències a nivell organitzatiu**.

*D'aquests macro-projectes ens vam decantar per aquesta comunitat ja que era una tasca més preventiva i que ens permetria arribar a professionals, a usuaris, a famílies... i a partir d'aquí vam decidir engagar aquest projecte. (E\_11)*

*Amb l'experiència es coneix molt més el tema que no anant a una formació. Si busques tu la informació és més significatiu. El fet que l'objectiu sorgeixi del propi grup és perquè el grup considera que és realment important per a la nostra feina. (E\_13)*

*Som un grup de professionals tècnics en l'àmbit de salut ambiental amb unes necessitats comuns. Formem part de diferents administracions que han cregut interessant ajuntar-se per a definir un producte, amb l'experiència que tenim tots i amb l'intercanvi de coneixements. (E\_14)*

Concretament, les pràctiques són majoritàriament a iniciativa dels tècnics que veuen afectat el seu treball, però requereixen de **l'aprovació i el recolzament dels caps superiors**. Un cop la petició és aprovada, la definició i la gestió de la pràctica queda en mans dels tècnics, encara que poden tenir suport institucional quan existeix un programa específic de gestió del coneixement.

*Hi ha una validació des del Rectorat de que aquesta xarxa és significativa, malgrat haver sortit de baix, es reconeix, hi ha participació del vicerector de política universitària en la xarxa. (E\_1)*

*Va sorgir de la necessitat de tenir un protocol més específic pel sector del vi. Sorgeix de baix, dels tècnics que han d'aplicar aquest protocol, en conjunció amb serveis centrals. (E\_5)*

*Sempre s'ha fet el que han volgut els educadors dels centres, després ens ho valida el departament, però tot surt de les necessitats dels educadors, des del què es fa fins al cóm es fa. (E\_9)*

*No va ser una cosa imposada, i això va fer que els que s'hi van unir ho fessin amb ganes. Potser les persones són una mica reticents amb les coses que venen imposades. (E\_10)*

Gran part de les pràctiques analitzades són **innovadores** en el seu tema o context d'actuació, però, en agunes institucions, estan **inspirades** en pràctiques d'altres àmbits.

*No es reconeix cap experiència similar en el context universitari, que sigui específica de l'àmbit de gestió i d'aquest abast, però aquest programa s'ha inspirat d'iniciatives realitzades en altres àmbits de l'Administració pública. (E\_1)*

### **Perfil de les persones involucrades**



Els professionals que participen de les pràctiques de CGC ho fan de manera **voluntària**, ja que estan sensibilitzats entorn a la necessitat detectada i com aquesta influirà en la millora de la seva competència professional.

*Els que participen en aquesta xarxa són voluntaris en el sentit que hi vas si t'aporta valor. (E\_1)*

*El nivell d'implicació és molt elevat en totes les activitats, perquè allò que treuen serà un benefici per a la seva feina, d'implicació directa. (E\_3)*

*El que és clau és que la participació és voluntària, hi són els centres que ho volen ser. (E\_4)*

*Les persones que participen ho fan de forma voluntària, perquè són conscients de la necessitat del treball. (E\_6)*

*Participar a la comunitat és voluntari, hi ha inscrits uns 240 educadors i participants actius en tenim uns 70-80. (E\_9)*

*La participació és totalment voluntària, i tot i això la gent s'hi implica i hi participa de forma activa. (E\_10)*

La majoria de les pràctiques impliquen directament a un **perfil professional determinat** (ex: monitors artístics, educadors socials, PAS, etc.). Els entrevistats consideren que aquest fet comporta facilitats a l'hora d'arribar a consensos i acords, ja que tots comparteixen les mateixes tasques, preocupacions o necessitats.

*El fet que totes tinguin el mateix perfil, i desenvolupin la mateixa activitat professional, fa que la concreció de les activitats sigui més clara i es puguin elaborar productes que responguin a les necessitats reals que tenen en el seu dia a dia laboral. (E\_11)*

Un altre indicador respecte aquesta dimensió és que en moltes pràctiques participen **professionals de diferents territoris**. Concretament, aquesta realitat implica la realització de dinàmiques de coneixement entre els diferents membres i les realitats dels seus contextos d'actuació, la qual cosa amplia i enriqueix la mirada dels professionals. Això porta associat el repte d'adaptar el coneixement que es genera a les diferents realitats i que els productes generats dins la pràctica siguin transferibles a altres contextos.

*La realitat de cada centre és molt diferent i no hi ha un protocol únic, d'aquí sorgeix la nostra necessitat. (E\_6)*

*Cadascú tenim una feina molt concreta i molt acotada en el territori o en un àmbit i el poder oferir els nostres coneixements i la nostra experiència a altres àmbits, o al revés, ja és un aprenentatge. (E\_13)*

Més enllà del perfil professional al que responen les persones implicades de la pràctica, aquestes senten una **motivació** envers el treball en xarxa i creuen en el valor que aquest genera tant individualment com col·lectivament.





*Aquí la gent ha après a compartir i estan motivats i implicats amb tot el que això comporta (E\_3).*

*Un dels factors d'èxit de la nostra pràctica és la motivació dels integrats vers la pràctica.(E\_8)*

*Funcionem molt bé perquè ens agrada el què fem, ens interessa el tema i això fa que estiguem implicats en el que fem. (E\_10).*

*Per a engegar una pràctica com aquesta cal gent compromesa, motivada per a la millora de la seva feina. (E\_12)*

*La diversitat i la motivació dels professionals és el motor d'aquesta pràctica. (E\_13)*

### **Funcionament de l'experiència**

Respecte al funcionament de la pràctica, els entrevistats afirmen que els objectius que defineixen estan directament relacionats amb la necessitat detectada. Els objectius de les pràctiques analitzades estan enfocats a la **creació d'algun producte de coneixement final** (programa, manual, guia, etc.) que sigui útil en la pràctica i incideixi en la millora del treball diari.

*El nostre objectiu era elaborar un manual per aprendre sistemes de comercialització de productes de les oficines de turisme. (E\_2)*

*Crear un atlas dirigit sobretot als substituïts que entrin nous, que no tenen cap llibre, ni res que puguin consultar. (E\_8)*

*Aconseguir productes que ens siguin útils per al desenvolupament de la nostra activitat professional diària. (E\_11)*

Un dels elements d'èxit que els professionals atribueixen al bon funcionament de la pràctica és **fixar objectius i activitats realistes i assumibles** en funció al temps i les càrregues de treball dels membres. Un dels riscos de no poder arribar a les planificacions és la desmotivació que es pot crear entre els participants.

*Dividir l'objectiu general del que es vol aconseguir amb petits objectius que puguin ser abastables, sent conscient dels terminis, i de quin és el punt on es vol arribar. Marcar terminis per al tancament de les activitats que siguin realistes en el temps i en funció de les càrregues de treball dels membres. (E\_11)*

*Falta de temps per a formar-se, dissenyar noves activitats o pensar més enllà del que s'ha planificat. Es marquen objectius molt concrets per a l'activitat, i treballem per aconseguir-los. (E\_12)*

*Tenir molt clar quin és l'objectiu del que es vol aconseguir, i ser realistes del que es podrà aconseguir amb el temps disponible. (E\_14)*



Els entrevistats creuen que, tot i haver-hi una planificació inicial de la pràctica (objectius, activitats, temporització, etc.), la **dinàmica de treball és molt flexible**. És a dir, hi ha un gran marge per a la improvisació i l'error, on es prenen decisions durant tot el procés amb possibilitat de fer canvis en el transcurs de la pràctica.

*El programa és en sí mateix una innovació, i es va desenvolupant i millorant sobre la marxa. No disposa d'un pla rígid de desenvolupament, sinó que en coherència amb els principis del programa es desenvolupa en forma de prototip interactiu. (E\_1)*

*Cada COP s'organitza autònomament, partim d'estructures flexibles en funció a les necessitats de cada COP. (E\_2)*

La **distribució de tasques** és un element característic en el funcionament de totes les pràctiques. Per a garantir la implicació de tots els professionals en la creació del producte final, aquests es coordinen el treball a realitzar a partir de l'assignació de responsabilitats, funcions i tasques.

*En les primera trobades físiques ens centrem en elaborar el pla de treball i repartir tasques. (E\_2)*

*El que volem intentar és que des d'un començament es faci una anàlisi de tot: quin és l'objectiu, què volem fer, que cadascú aporti la seva idea, com ens repartim les tasques, és a dir, tothom s'implica i té clar què ha de de fer. (E\_8)*

*A les reunions presencials bàsicament es prenen acords sobre el que han aportat els altres membres, així com de les tasques que s'han de fer per a la propera trobada. (E\_12)*

En relació a l'anterior, segons els entrevistats, un dels aspectes més importants per a l'èxit en el funcionament de la pràctica és la correcta gestió del procés de **presa de decisions**. En les reunions presencials, els professionals comparteixen informació transcendent per la creació del producte analitzant les alternatives que millor s'adeqüen al propòsit a aconseguir. Per a garantir l'èxit del procés, es valoren els recursos i els temps disponibles, es distribueixen les tasques i s'assigna a una persona per fer el seguiment.

*Les decisions es prenen majoritàriament quan ens veiem tots a les trobades, aquí es on decidim cap a on anem, valorem reorientacions si fossin necessàries... (E\_5)*

*Com a moderador he de controlar que tot va segons l'esperat, que la gent compleix amb el que es va acordar, he d'estar a sobre. (E\_12)*

Respecte a l'**avaluació** de la pràctica, els entrevistats afirmen que aquesta s'orienta a la utilitat o no del producte de coneixement creat, és a dir, si és transferible a la pràctica professional. Es reconeix que es realitza un seguiment continu de la pràctica, però que aquest està integrat en el propi funcionament. Un altre indicador que els professionals consideren de cara a l'avaluació és l'acollida del producte creat en l'organització.



*L'avaluació respon a si el producte creat és útil o no, si ha tingut un impacte en el col·lectiu implicat i també si la gent el reconeix. En definitiva, el que fem és validar allò que ja s'està portant a terme. (E\_11)*

*A banda, durant la Jornada de presentació del producte es recullen les valoracions que fan la resta de membres del col·lectiu professional sobre el mateix, així com les propostes que aquests poden fer, a nivell informal, de cara a orientar el treball que es pot fer de cara a la següent anualitat. (E\_12)*

Algunes experiències, a més d'avaluar el producte de coneixement, valoren el grau de coneixement dels professionals, la percepció i la motivació cap a la utilització del producte creat (expectatives, coneixements, habilitats i actituds).

### **Mecanismes de participació i rols**

Els entrevistats reconeixen que el **grau de participació** no és el mateix entre tots els professionals implicats, ja que cadascú pot decidir en quina mesura vol participar, i també depèn de la disponibilitat horària que té cadascú.

*No totes les persones que assisteixen als seminaris participen de la mateixa manera, hi ha gent a qui li costa compartir experiències. (E\_4)*

*Les hores que han fet uns no les han fet altres, tot i que s'ha de ser una mica flexible, s'ha de respectar. (E\_5)*

*Sempre hi ha gent que no participa tant. Hi ha gent molt motivada que escriu molt i altres que no tan. (E\_6)*

*Hi ha gent que s'involucra molt i gent que s'involucren menys. Hi ha manca de temps, s'ha de fer fora de les hores de feina. (E\_12)*

A partir de les entrevistes s'identifiquen **dues figures** principals pel bon funcionament de la pràctica. Per una banda, els professionals consideren que necessiten de l'existència d'un **equip o professional intern** que actuï com a motor per a dinamitzar i coordinar l'activitat de CGC. Les pràctiques analitzades es refereixen a aquesta figura com al moderador.

*Les persones que coordinen en aquesta xarxa s'han adonat que aquestes xarxes necessiten sempre aportació d'energia, no van soles, hi ha una feina de dinamització que s'ha de fer. (E\_1)*

*Ara només hi ha la figura de moderador, cada CoP s'organitza com vol i demanen suport a la CoP o quan ho necessiten, es tracta de flexibilitzar-ho molt més. (E\_2)*

*Hi havia un treball de revisió per part del moderador de les fitxes que s'anaven construint. (E\_8)*

*Com a moderador cal estar sobre de la gent i recordar-los quan hi ha coses que han d'entregar, així com la feina que ha de fer cadascun de cara a la següent reunió de seguiment, fent recordatoris abans. (E\_12)*



I per altra banda, moltes pràctiques recorren a l'**expert/assessor extern**. Els entrevistats consideren que aquesta figura és d'utilitat a l'hora de rebre orientacions en qüestions tècniques del producte a crear. D'aquesta manera, els participants aporten experiències que poden correlacionar, corroborar i enriquir amb el coneixement de l'expert.

*Ha sigut molt interessant que hem pogut comptar amb un enginyer agrònom, que es professor de l'Escola d'Agricultura (Legislació) i que ens ha ajudat a tenir una visió més tècnica i ens ha facilitat molt la feina. (E\_5)*

*L'expert supervisa el producte de coneixement final. La figura de l'expert també serveix per a resoldre dubtes importants que aturaven la discussió. I fa la validació final del producte. (E\_6)*

*El centre d'estudis ens dona l'oportunitat de tenir un asesor extern; en aquest últim cas, ha estat un professor que ens ha ajudat a contextualitzar el que volíem fer i aportar les seves teories per a construir el marc teòric. (E\_9)*

Més enllà d'aquestes dues figures, els professionals no assignen cap altre rol dins el mateix grup de participants. Els entrevistats creuen que la **distribució de rols** dins del grup podria comportar que no tothom s'impliqui de la mateixa manera. No obstant, s'han trobat pràctiques on sí es creen subgrups de treball, però aquests sorgeixen de manera espontània i no implica cap divisió jeràrquica dins el propi grup implicat.

*Ara només hi ha la figura de moderador, cada CoP s'organitza com vol i demanen suport a la CoP o quan ho necessiten, es tracta de flexibilitzar-ho molt més. (E\_2)*

*Tot el procés ha sigut molt assembleari. S'han intentat repartir les feines en funció de l'experiència i la disponibilitat. (E\_5)*

*El nostre treball es fonamenta des d'una lògica horitzontal; hi ha un moderador que coordina, però no hi ha una jerarquia. (E\_9)*

*Es decideix tot de manera assembleària. A les reunions es decideix què s'ha de fer i qui ho fa. Es marquen uns terminis que ajuden a estructurar. Per tant, es concreten objectius operatius i qui serà el responsable de la consecució de cadascun d'ells. (E\_10)*

*Tots som membres participants, la feina la fem entre tots. (E\_13)*

*Els tècnics és igual si treballes per un organisme o un altre, estem tots al mateix nivell i llavors no hi ha problema. (E\_14)*

Els entrevistats creuen que són a les **trobades presencials** on es promou la participació dels participants, ja que es generen espais per a compartir dubtes, redefinir directrius, validar el què s'ha fet, compartir experiències per anar construint progressivament el producte que es pretén crear, definir futures actuacions, etc. De la mateixa manera, els professionals consideren que també precisen del **treball virtual** per disposar d'un espai on poder enviar i compartir informació i fer difusió de la pràctica. Concretament, hi ha un acord entre els



entrevistats al creure que una tipologia d'activitat no és substituïda de l'altre ja que responen a interessos diferents.

*A les reunions físiques és on es construeix més coneixement, és on cadascú explica la seva experiència i descobreixen que existeix tot un món i on realment s'adonen que feia falta aquesta eina. (E\_2)*

*Les trobades presencials són l'element que més valora de la forma com s'organitzen, doncs permet avançar molt la feina. A més, en si mateix és un element motivador perquè permet tenir contacte amb els companys i compartir experiències. (E\_10)*

*No es fa feina virtual, únicament coordinar petits aspectes. El gros de la feina es fa sempre durant les sessions presencials. (E\_10)*

*Les reunions presencials permet discutir valors dels indicadors, experiències, anècdotes o situacions concretes. Això ho expliques quan et trobes i permet a la resta tenir aquesta informació i fer-la servir quan estan realitzant una activitat semblant a la que els han explicat. (E\_14)*

### **Adquisició de coneixements**

Les pràctiques considerades es fonamenten ja no només en el treball col·laboratiu i en la distribució de tasques, sinó en la creació de **coneixement professional**. Parteixen d'un estímul compartit (responsabilitat compartida) que els impulsa a l'acció, a la millora de les pràctiques professionals. Mitjançant processos interactius, d'anàlisi, de reflexió i d'investigació sobre les pròpies pràctiques arriben a **construir significats compartits**.

*Els participants de la pràctica hem après moltíssim, discutint i compartint experiències hem pogut arribar a generar un producte compartit de coneixement (E\_5)*

*La pràctica ha permès augmentar el coneixement dels participants sobre el tema, però es tracta d'un coneixement en col·laboració. (E\_6)*

*És una possibilitat d'anar creant, a partir de les bones pràctiques que es feien, tot aquest cos de coneixement sobre la nostra professió. (E\_9)*

*Adquirir coneixements dins del nostre àmbit professional. El discutir entre nosaltres permet posicionar-te, canviar i adquirir un altre tipus de coneixement. (E\_11)*

Totes les pràctiques analitzades sorgeixen de la necessitat de la millora de la pràctica professional, és per això que el **coneixement** que els participants adquireixen és fonamentalment **pràctic**.

*És un coneixement adquirit de la pròpia pràctica que parteix de la pròpia necessitat. (E\_6)*



*Bàsicament, els productes que presentem a la jornada i que podem fer servir en el nostre dia a dia. (E\_7)*

*El coneixement que generem respon a una necessitat de la pràctica professional, per tant tot el que generem té una utilitat i una transferència directa en el nostre dia a dia. (E\_9)*

*Els productes elaborats sempre han estat d'utilitat en el dia a dia de l'equip professional, i han rebut interès per part d'altres entitats de l'exterior que desenvolupen accions similars. (E\_11)*

El tractar-se d'un coneixement pràctic comporta que sigui fàcilment **transferible** i tingui efectes directes en el context d'aplicació. Alhora, aquest coneixement no només té una **contribució individual** per als participants de la pràctica, sinó que al construir un producte final hi ha una **incidència en la pròpia organització**.

*El material està penjat a la pàgina de Salut Pública i es va enviar a tots els escorxadors. (E\_8)*

*Està una mica desfasat anar a un curs a que un professor et digui i tu escoltis, perquè finalment el que t'ajuda més és el que és pràctic, el que tu pots incorporar de seguida. (E\_9)*

*Els productes elaborats són directament transferibles al lloc de treball, doncs són pensats precisament per part dels mateixos usuaris que els hauran de fer servir. En el cas de la CoP, les guies que es generen sempre consideren els condicionants propis de la presó i dels usuaris que han d'atendre, motiu pel qual la transferència i aplicació és més fàcil. (E\_12)*

El principal producte de coneixement de totes les pràctiques és el material final que els participant creen, ja sigui un protocol d'actuació, una guia pràctica o un programa. No obstant, és durant el transcurs de l'activitat quan els membres implicats comparteixen coneixements i experiències, ja que generen dinàmiques d'intercanvi. Concretament, els entrevistats afirmen que a partir dels productes finals pretenen disposar de **procediments d'actuació compartits** per tots els implicats reduint la possible incertesa que la pràctica diària pot generar.

*Ara em sento molt més segura a les inspeccions, de cara a donar resposta. (E\_5)*

*Aconseguir tenir protocols i procediments d'actuació que siguin consensuats pel col·lectiu d'inspectors, reduint així la incertesa en la interpretació de la normativa. (E\_14)*

### **Resultats obtinguts amb la pràctica de CGC**

Com ja s'ha dit, el principal resultat és el mateix **producte** que l'activitat de CGC crea per tal d'evitar que el coneixement es dissolgui. D'aquesta manera, els entrevistats asseguren que el producte creat recull tots els coneixements pràctics i està **disponible** per a qui ho necessiti.



*Anteriorment, si jo havia de buscar i preparar informació per a treballar, quan marxava del centre, m'enduia tot el que havia fet. (E\_9)*

*Atlas que serveix tant pels nous veterinaris que entren a treballar als escorxadors, com per la resta de veterinaris que en un moment determinat necessiten fer una consulta. (E\_8)*

Totes les pràctiques destinen una última fase a la difusió del producte de coneixement creat per a que aquest sigui **accessible** per a tothom. Per fer la difusió, els professionals afirmen que utilitzen **diferents vies** tant virtuals (blogs, webs, plataformes, correu electrònic, etc.) com a partir de butlletins, revistes en paper o informacions que es penjen en un espai físic de l'organització. En determinades pràctiques s'ha trobat que existeix un equip específic per a aquesta funció.

*Des del inici, se ha realitzat un esforç per a comunicar tots els progressos del programa Nexus24. Per això, s'ha creat un equip de comunicació i s'han utilitzat diferents eines digitals. (E\_1)*

*Tots els productes es penjen al web. L'objectiu és fer circular el coneixement per tal que la gent aprengui. (E\_3)*

*El producte final (guia) està penjat al web del departament i és visible per tothom. (E\_6)*

*El material està a tots els escorxadors. Està penjat a la pàgina de Salut Pública i es va enviar a tots els escorxadors. (E\_8)*

Una de les formes més comunes per a compartir la pràctica, en concret el producte creat, amb la resta de professionals de l'organització, és a partir de l'**organització de jornades**. A més, s'aprofiten aquestes jornades per a la creació d'un espai participatiu on els assistents poden proposar futures pràctiques a desenvolupar. Per tant, aquestes jornades es conformen com una oportunitat de compartir i crear coneixement.

*Fem un programa de treball col·laboratiu en què les oficines de turisme de Catalunya proposen diferents temes de treball que es van constituint anualment. Al WorkShop, que s'organitza un cop a l'any, s'exposen els programes de l'any anterior i es proposen els de l'any en curs. (E\_2)*

*A final de curs, es fa una jornada en què es presenten les pràctiques que han treballat les escoles i instituts. A més, totes les experiències es penjen al blog del "Programa HIPATIA". (E\_4)*

*Es fa difusió de les activitats en una jornada, al final del procés, on es presenta el producte que s'ha aconseguit. (E\_10)*

*durant la Jornada de presentació del producte es recullen les valoracions que fan la resta de membres del col·lectiu professional sobre el mateix, així com les propostes que aquests poden fer, a nivell informal, de cara a orientar el treball que es pot fer de cara a la següent anualitat. (E\_12)*



Un indicador d'èxit d'aquestes pràctiques és el fet de rebre demandes d'altres institucions o professionals per a poder replicar la pràctica. Alhora, aquest fet garanteix que la pràctica és **transferible a altres contextos**.

### **Reptes futurs**

Hi ha acord entre els entrevistats al considerar que un cop la pràctica es consolida i s'estén per tota l'organització, aquesta necessita d'una **revisió continua** per tal d'anar adaptant-la als condicionants contextuals que varien en el temps. D'aquesta manera, el principal repte de les pràctiques és garantir la seva **sostenibilitat**.

*Arribar a que això sigui una cosa consolidada. Consolidar això és cabdal, aconseguir que aquesta sigui la manera de treballar de la pròxima dècada. Això és el gran repte i per aconseguir-ho necessitem entusiasme i compromís. (E\_2)*

*Acabar de sistematitzar els actius i que siguin accessibles i sistematitzar les millores. Anar a buscar els coneixements de les persones que es jubilen. (E\_3)*

*Sostenibilitat en el temps, la continuïtat. Vinculació amb els programes específics de tractament. (E\_15)*

Per acabar, un dels aspectes on gran part dels professionals incideixen és en **reconèixer l'activitat de CGC com una tasca** més del propi lloc de treball. Per tant, el desenvolupament de la pràctica necessita de la disposició d'espais i moments per a la reflexió i el intercanvi entre professionals.

*Caldria poder disposar d'espais de reflexió, on els professionals puguin aturar-se a pensar en la seva feina i compartir amb altres professionals les seves preocupacions. (E\_9)*

*La CoP ens ajuda a pensar per què fem allò, com fer les coses, què fer per millorar. El dia a dia és molt limitat, no hi ha temps de despatx, fem les activitats (fem partits, fem...) però sense pensar-ho. No tenim temps de posar-nos a cercar quines són les noves tendències en algun esport. Quan fem el disseny d'aquesta activitat, quan ens formem?. (E\_12)*

### **3.3. Perfil dels professionals vinculats amb pràctiques de CGC**

L'anàlisi de les pràctiques recopilades permet identificar que, més enllà dels àmbits específics en els quals aquestes es troben, principalment justícia, salut i turisme, els professionals que hi participen (Taula 6) tenen un perfil tècnic i vinculat a la gestió i presa de decisions sobre el seu àmbit específic de treball. També, trobem experiències vinculades amb el treball administratiu amb un alt grau de treball vinculat a l'atenció dels usuaris de serveis, o personal directiu o caps intermitjos. En els casos de les pràctiques de CGC que es porten a terme a les universitats catalanes, observem que en diversos casos també s'incorpora la participació d'estudiants de perfils acadèmics vinculats a la dels professionals que hi intervenen, principalment per a donar





suport en el desenvolupament d'accions concretes al mateix temps que es facilita un aprenentatge complementari vinculat als estudis que estan realitzant.

En pràcticament la totalitat dels casos analitzats, l'interès principal que presenten els participants de les pràctiques de CGC es centra en l'intercanvi d'experiències sobre la pròpia realitat laboral, l'adquisició de consensos d'actuació davant de determinades situacions amb les que es troben en el seu dia a dia laboral, l'establiment de protocols que guïin la presa de decisions davant les demandes dels usuaris o els procediments que han de dur a terme i l'adquisició d'aprenentatges que els resulten d'utilitat per al seu dia a dia laboral.

Pel que fa el perfil acadèmic i d'àmbit de coneixement dels professionals que participen en les pràctiques de CGC, cal remarcar que, en general, no hi ha homogeneïtat en quant el perfil acadèmic, més enllà de les comunitats del Departament de Justícia, que es generen per a donar resposta a les necessitats de perfils professionals que venen determinats per un perfil acadèmic previ. En altres casos, hi ha heterogeneïtat pel que fa perfils acadèmics, tot i que s'observa homogeneïtat en quant al perfil professional i les competències que han de desenvolupar en el lloc de treball. Així, per exemple, en el cas de comunitats del Departament de Salut, s'observa la participació de professionals veterinaris, farmacèutics o químics que realitzen les mateixes funcions dins de l'organisme pel qual són contractats; o en el cas de la Diputació de Barcelona, tots els professionals realitzen funcions pròpies de recursos humans tot i tenir perfils acadèmics diferenciats.

Centrar l'atenció en la dependència orgànica dels professionals que participen en les pràctiques analitzades permet identificar que en la majoria de casos aquests formen part del mateix organisme o servei, en molts casos desconcentrats, observant-se poca activitat en quant a la participació de professionals de diferents organismes dins d'una mateixa pràctica de CGC. En els casos que s'observa el treball col·laboratiu directe de membres de dos o més organismes o institucions<sup>1</sup>, s'observa que, majoritàriament, es tracta d'accions on el resultat esperat ha de ser compartit per professionals que, si bé pertanyen a diferents organismes, tenen responsabilitats compartides i àmbits d'actuació on les competències de dos o més organismes són compartides o, com a mínim, s'afecten mútuament i impliquen la col·laboració.

| <b>Títol de la Pràctica</b>   | <b>Col·lectius implicats</b>   |
|---|--|
| Espai de formació oberta  | Formadors interns de l'EAPC.   |
| Espai EnDAVant (espai de comunicació i coordinació dels dinamitzadors d'aprenentatge virtual –DAV– de l'EAPC) | Responsables de formació virtual i dinamitzadors d'aprenentatge virtual.   |
| Instal·lacions de baix risc de proliferació i dispersió de la legionel·la: anàlisi de circuits i eines        | Coordinadora de Riscos i programes. Servei Protecció Salut a Barcelona, Diputació de Barcelona. Tècnic de Salut Pública, ASPCAT Tècnica de Salut Pública SSP Baix Llobregat, ASPCAT Tècnica de Salut Pública Responsable |

<sup>1</sup> Pràctiques de CGC de: Instal·lacions de baix risc de proliferació i dispersió de la legionel·la: anàlisi de circuits i eines de control; Control oficial dels productes Vitivinícoles; Aplicació del sica en establiments del sector del vi; Al·lèrgies i intoleràncies alimentàries; Implementació de competències emocionals en el Departament de Salut; Controls dels Additius; Factors de risc cardiogènics, cardiotòxics cardioprotectors; Envel·liment Saludable; Aprenentatge Servei;- Beceroles Sonores a la URV; De la conversa professional al servei a la ciutadania; La construcció col·lectiva i col·laborativa d'un projecte formatiu; Comunitat de Recursos Humans (CORH) i Espai(S) d'Aprenentatge i debat.



|  |   |
|--|---|
| de control.  | de legionella Unitat Gestió del Risc Aigua Servei Protecció a Barcelona, ASPCAT Tècnic de Salut Pública SSP Baix Llobregat, Govern d'Andorra. Tècnica Àrea de seguretat alimentària i entorn Salut, Ajuntament de Mataró. Tècnica de Salut i consum, Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. Tècnic de Salut Ambiental, Agència de Salut Pública de Barcelona. Tècnic de qualitat i Intervenció Ambiental. |
| Manual de suport al dictamen de carns fresques espècie aviària                                       | ASPCAT SSP de diferents zones.  |
| Control oficial dels productes Vitivinícoles. Aplicació del sica en establiments del sector del vi   | Representants de l'ASPCAT SSP de diferents zones de l'ASPCAT SDG Protecció de la Salut i de la DARP (Escola Viticultura i Enologia Mercè Rossel, d'Espiells).   |
| Al·lèrgies i intoleràncies alimentàries  | Premiulab, Consultora/Auditora, Kualigest Junts, qualitat i seguretat, Ajuntament de Calafell, Immunitas Vera (Presudent), Menjars de la Mediterrània, ASPCAT SSP del Baix Camp, de les Terres de l'Ebre i del Tarragonès.  |
| Avenços tecnològics aplicats a la inspecció  | Representats de l' ASPCAT SSP de diferents zones, de l' Ajuntament de Cambrils, de l' ASPCAT Servei Protecció Barcelona, de Coordinació TIC. Departament de Salut i de la SAIA SL.  |
| Cop del benestar animal  | Representants de l' ASPCAT SSP de diferents zones.  |
| Implementació de competències emocionals en el departament de salut                                  | Servei de Prevenció. Departament de Salut, Gestió Documental i arxius. Direcció de Serveis. Departament de Salut, Servei de Control Farmacèutic i Productes Sanitaris. Direcció General d'ordenació i qualitat sanitàries i farmacèutiques. Departament de Salut i Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya (AQuAS).   |
| Controls dels Additius   | Representants de l' ASPCAT SSP de diferents zones   |
| Control oficial dels complementos alimentosos  | Representants de l'ASPCAT SSP de diferents zones; Representants de l' ASPCAT SPS de diferents zones i de l'ASPCAT Servei de Veterinària, Control oficial alimentari i Exportació.   |
| Descripció de les principals famílies de biocides més utilitzades en el tractament de la legionel·la | Representants de l' ASPCAT de diferents zones.  |
| Factors de risc cardiològics; cardiotòxics; cardioprotectors   | DG de Recerca i Innovació en Salut. Departament de Salut; CATSALUT; Direcció de Serveis. Departament de Salut; DG d'Ordenació Professional i Regulació Sanitària. Departament de Salut; DG Planificació en Salut. Departament de Salut; Responsable de Prevenció de Riscos Laborals. Departament de Salut Departament de Salut; Servei Mancomunitat de Prevenció de Riscos Laborals. Departament de Salut.  |
| Garanties en petites formatgeries que fan formatges elaborats amb llet crua                          | Diputació de Barcelona; ASCAT SSP de diferents zones; ASCAT SDG.  |
| Nevera Solidària   | ASPCAT SSP VOO; ASPCAT SSP Baix Camp; Ajuntament de Castellbisbal; Associació Galdakaoko Boluntarioen Gizarte Elkarte (GBGE); ASPCAT SSP Alt Penedès – Garraf; ASPCAT SSP Osona; F. Roca; ASPCAT SSP Baix Llobregat; ASPCAT Lleida i alt Pirineu i Aran; Universitat País basc; ASPCAT Baix Empordà   |
| Manual de benvinguda a substituïts d'escorxadors   | ASPCAT Barcelona (VTP); ASPCAT Catalunya Central (RVOE); ASPCAT Barcelona (RVOE); ASPCAT Barcelona (VOE); ASPCAT Barcelona (RVOE)   |
| Manual lesional de suport per al dictamen de carns fresques. Espècie porcina                         | ASPCAT SSP Girona Sud (VOE); ASPCAT SSP Osona (VOE); ASPCAT Barcelona; ASPCAT SSP Osona (VOE); ASPCAT SSP Osona (VOE)   |
| Responsabilitat Social Corporativa a ASPCAT  | ASPCAT SDG Promoció de la Salut; ASPCAT Servei d'Estratègia; ASPCAT SDG Promoció de la Salut; ASPCAT. Referent promoció. Tarragona; ASPCAT Salut Laboral; ASPCAT SDG Promoció de la Salut   |
| Envelliment Saludable  | Representats de l' ASPCAT SSP de diferents zones, de l' ASPCAT SDG Promoció de la Salut, de l' Ajuntament de Cambrils (Dept. Salut Públic), de ICS (EAP Premià, coordinadora Treball Social) i del Dept Treball, Afers Socials i Famílies.  |
| Fomentar l'ensenyament, aprenentatge i avaluació de les competències matemàtiques                    | Inspecció i centres d'educació infantil i primària i centres de secundària públics i concertats.  |
| E-comunitat de pràctica sobre protecció de dades   | Personal auxiliar i administratiu dels centres educatius.   |
| CRPTAC – Centres de Recursos Pedagògics i Tecnologies per a l'Aprenentatge i la Comunicació          | Referents TAC dels CRP i coordinadors TAC dels centres educatius  |
| Comunitat de Recursos Humans (CORH)  | 2.050 professionals de l'Administració Pública (de 650 entitats públiques) dedicats a la direcció i gestió de recursos humans. L'espai presencial, específicament, està format pels responsables de recursos humans de 70 ajuntaments de la província de Barcelona.   |
| Transformant coneixement en valor  | Inicialment s'ha fet un grup de treball amb directius i responsables de diferents àrees de la Diputació de Lleida (14 participants).  |
| Grups de Creació i Gestió del Coneixement en el marc de  | Estudiants que participen en els Programes propis de Màster i Postgrau.   |



|  |   |
|--|---|
| Programes Formatius coordinats per l'EDO de la UAB   |   |
| CGC Formació mestres UdL   | Estudiants de la Facultat de Educació del doble Grau d'Educació Infantil i Primària. Primer curs.<br>Estudiants de la Facultat de Educació del Grau d'Educació Primària modalitat bilingüe. Primer curs.  |
| Programa Nexus24 de Comunitats col·laboratives a la UPC  | Principalment Personal d'administració i serveis (PAS), tot i que també és obert a PDI i estudiants, si s'escau.  |
| Aprenentatge Servei - Beceroles Sonores a la URV   | Hi ha tres col·lectius implicats: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Els estudiants de l'assignatura "Ensenyament i aprenentatge de la Música II" del Grau d'Educació Infantil del CTE de la URV.</li> <li>2) Un grup format per 7 mestres especialistes de música de centres d'educació infantil i primària de les comarques del Baix Ebre i Montsià (vinculat a un grup ICE URV).</li> <li>3) Un grup de Música en família, format per bebès i famílies actuen com a receptors d'aprenentatges a través d'estratègies col·laboratives.</li> </ol>  |
| Aprenentatge Servei - Campanya de comunicació per a Tarragona Jove   | L'estudiantat de 3r curs del Grau de Publicitat i Relacions Públiques de la Universitat Rovira i Virgili, com experiència d'Aprenentatge Servei (APS) a dintre de la pràctica de l'assignatura "Teoria i tècniques de les relacions públiques".   |
| De la conversa professional al servei a la ciutadania: La construcció col·lectiva i col·laborativa d'un projecte formatiu <i>El ciutadà davant les emergències</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructors de l'Escola de Bombers i Protecció Civil</li> <li>• Membres del cos de Mossos d'Esquadra <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instructors de l'Escola de Policia</li> <li>○ Personal de l'Àrea de Continguts policials de l'Escola de Policia</li> <li>○ Personal del sector Trànsit</li> </ul> </li> <li>• Pedagoga de l'Escola de Bombers i Protecció civil</li> <li>• Personal tècnic de la DG de Protecció Civil</li> <li>• Personal tècnic de l'Escola de Policia i de l'Escola de Bombers i Protecció Civil</li> <li>• Personal del Servei de Selecció i Avaluació de l'ISPC</li> <li>• Personal de la unitat d'aprenentatge electrònic de l'ISPC</li> </ul> |
| Sessions de transferència de coneixement   | Professionals de tots els serveis del CASG (Treballadors socials, Educadors socials, Psicòlegs, Administratius, Metges, Fisioterapeutes)  |
| Gestió del talent: Transmissió de coneixements persona que es jubila.  | Personal del Servei de Recursos Humans  |
| Espai(S) d'Aprenentatge i debat  | Poden presentar en aquests Espai(s): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionals de l'Àrea de Drets Socials i d'altres Àrees de l'Ajuntament, prioritàriament de forma conjunta amb professionals col·laboradors externs.</li> <li>- Professionals externs, del món acadèmic i universitari i d'altres administracions, així com professionals vinculats a la participació social que presentin iniciatives externes o realitzades de manera independent a l'Ajuntament, però relacionades estretament amb l'àmbit de treball.</li> </ul> Professionals de l'Àrea de Drets Socials que presentin treballs i iniciatives propis i vulguin convidar al debat a altres professionals interns o externs relacionats. |
| Pla de desenvolupament professional i gestió del coneixement   | Tots els professionals, tècnics, caps, directius i administratius de la Àrea de Drets Socials (entorn 2.500 treballadors): <p>Acció Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institut municipal de Serveis socials</li> <li>- Institut Municipal de Discapacitats</li> </ul> Gerència de Drets socials <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenció Social (G.Gran, Infància, EAIA, Vulnerables, Espai públic)</li> <li>- Promoció</li> </ul> Agència de Salut Pública<br>Institut d'Educació de Barcelona<br>Patronat Municipal de l'Habitatge  |
| Banc d'Experiències i Bona Pràctica de l'Àrea de Drets Socials   | Membres de la comissió de valoració i professionals tècnics de l'àrea de serveis socials.   |
| Sessions per compartir coneixement CO2   | Tècnics, caps, directius i administratius de tota la Àrea de Drets socials<br>Assistència oberta (previ inscripció)   |
| Taula d'innovació organitzativa  | Gerents i personal directiu de l'Ajuntament de Barcelona de tots els àmbits municipals  |
| Dinamització de continguts   | En general, com a col·lectiu que rep la dinamització de contingut, està tota  |



|  |  |
|--|--|
|  | l'organització ja que la feina que realitzen està en obert al nostre pla de formació en format web. En concret, els 10 àmbits on hi ha una curació i dinamització específica de continguts són els següents: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Social</li> <li>2. Seguretat</li> <li>3. Informàtica</li> <li>4. Recursos Humans</li> <li>5. Ciutadania</li> <li>6. Territori</li> <li>7. Jurídic</li> <li>8. Cultura</li> <li>9. Educació</li> <li>10. Equilibri personal</li> </ol> |
| Projecte de treball col·laboratiu  | El projecte és obert a TOTES les persones de l'organització  |
| Programa de Gestió del Coneixement de les Oficines de Turisme de Catalunya | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP d'Estandardització de processos  | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP de Comercialització  | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP de Comercialització 2  | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP Programa d'Intercanvi d'Oficines de Turisme                            | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP d'inserció de mòduls de venda a webs                                   | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP de Recursos Humans   | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP de Dinamització del Patrimoni Cultural                                 | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP de control d'afluència a àrees recreatives fluvials                    | Professionals de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| CoP - Activitat física i esport als centres penitenciaris (CP)             | Monitors esportius de CP   |
| CoP de Mesures penals alternatives   | Delegades i delegats de mesures penals alternatives  |
| CoP de Juristes de centres penitenciaris                                   | Juristes dels centres penitenciaris  |
| CoP - Unitat de gestió penitenciària                                       | Personal de les unitats de gestió penitenciària dels centres penitenciaris i de serveis centrals   |
| CoP - Crear i compartir coneixement a Brians 1 - Assoleix                  | Col·lectiu de professionals de rehabilitació del CP Brians 1 (psicòlegs, educadors socials, treballadors socials... ampliable)   |
| CoP de l'Equip d'assessorament tècnic civil àmbit família                  | Psicòlogues del Servei d'Assessorament Tècnic en l'Àmbit de Família (SATAF)  |
| Projecte DigiTale  | Interns i internes de centres penitenciaris<br>Professionals de centres penitenciaris<br>Professionals de CE de Justícia Juvenil<br>Professionals de l' Agència de Salut Pública de Catalunya<br>Professionals de la DG d'Atenció Ciutadana, departament de Presidència  |
| CoP d'educadors socials de centres penitenciaris                           | Educadors socials de centres penitenciaris   |
| CoP Monitors Artístics   | Monitors Artístics de centres penitenciaris  |

**Taula 6:** Relació de col·lectius implicats en les pràctiques de CGC identificades.

### 3.4. Estratègies i orientacions per a millorar les pràctiques existents

Desenvolupar processos de diagnòstic com el que s'ha fet amb el desenvolupament d'aquest projecte no té sentit si no s'acompanya d'actuacions que permetin donar resposta a les situacions que s'han detectat com a susceptibles de millora. En aquest sentit, la revisió del funcionament del grup de CGC a partir dels instruments de diagnòstic existents (Gairín, 2015) o de les qüestions rellevants identificades com a pròpies de les bones pràctiques, ajudarà a millorar el funcionament d'una determinada CGC.



També, es poden considerar accions puntuals que poden servir per a solucionar problemes concrets de les experiències de CGC, o plans generals que han de permetre introduir canvis i millores organitzatives per a facilitar la implantació de processos de CGC.

### 3.4.1. Sentit i oportunitats de les estratègies

Cal considerar les estratègies com el conjunt de processos que fan possible una intervenció sobre la realitat, i que es relacionen tant amb els processos de planificació com els de la pròpia acció. En cada cas, resultarà de vital importància que els encarregats d'implementar l'estratègia coneguin a fons la pràctica de CGC en la qual volen influir, així com l'organització en el marc de la qual aquesta s'està implementant.

Tal i com ja es destaca a Gairín (2003), l'estratègia s'ha d'identificar com el conjunt de decisions i accions fonamentades relatives a l'elecció de mitjans i l'articulació de recursos per tal d'aconseguir un objectiu. Més específicament, l'aplicació de tota estratègia ha de considerar (Gairín, 1996, p. 397): (1) l'existència d'una finalitat; (2) un procés organitzat que no és necessàriament tancat; (3) processos d'elaboració i d'aplicació; (4) la consideració de factors externs i interns; i (5) decisions i accions que, en ambdós casos, incloguin la participació.

Considerant l'objecte de creació i gestió el *coneixement*, Gairín (2010) fa referència a dues principals tipologies d'estratègies: (a) Estratègies dirigides a la identificació i localització de coneixement organitzacional i (b) Estratègies per la generació de dinàmiques grupals que permetin crear, compartir, difondre i interioritzar el coneixement.

D'aquesta manera cal entendre la Creació i Gestió del Coneixement com una estratègia organitzativa que comporta estratègies processuals d'identificació i captació de coneixement, de tractament, desenvolupament, creació i socialització i d'utilització i aplicació del mateix coneixement, i que té implicacions tant a nivell individual del professional com a nivell organitzatiu.

#### ***Intervenir en disfuncions particulars***

Quan els gestors, moderadors o participants d'una activitat de CGC detecten disfuncions que poden entorpir o dificultar el seu funcionament, com, per exemple, baixa participació, poca orientació a resultats, dificultats per a implementar els resultats, etc., poden aplicar estratègies concretes que permetin reconduir aquestes situacions i avançar en els objectius que es van marcar en l'inici de l'activitat. En aquest sentit, s'incorpora un recull d'estratègies que poden resultar útils, però la seva aplicació haurà de considerar, en qualsevol cas, que aquestes:

- es relacionen amb processos de dinamització i canvi organitzatiu,
- són instrumentals i la seva utilització pot plantejar-se amb propòsits diferents segons els objectius que es persegueixin,
- seran més efectives quan formin part d'un procés d'intervenció planificat i aplicat,



- la seva aplicació ha de considerar el moment i a les persones implicades, i
- les més generals serveixen per aproximar-nos a les temàtiques, mentre que les més concretes són adequades per a la consecució de consensos i el desenvolupament operatiu d'accions.

### **Gestionar un procés de canvi global**

En aquells casos que no existeixen experiències en CGC, o les que s'han intentat han fracassat o no han acabat de tenir l'èxit esperat, cal considerar un plantejament general que busqui la implantació i desenvolupament d'una proposta nova. La taula 7 presenta una proposta adaptada de Gairín (2002, p. 149-150) que orienta la concreció de propostes que han de permetre la implantació de canvis generals, tenint en compte les resistències que poden aparèixer, la revisió sobre la pròpia organització, el desenvolupament col·laboratiu i la necessitat de formació, entre altres propostes.

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Fase Prèvia</b><br>"Creació de condicions" | Coneixement del context d'actuació.                                  | Determinar l'origen de la demanda<br>Identificar la finalitat última de la proposta de CGC.<br>Rols i funcions de l'ajuda o suport extern necessari.<br>Condicions del context extern (autonomia administrativa, funcionament, econòmica) i interna (filosofia sobre la gestió del coneixement, cultura instal·lada, estructures de suport, posició dels responsables, tradició de treball en equip, tradició de processos reflexius, posició dels membres davant compartir coneixement, etc. | <b>1ra Fase d'informació / Formació</b> (Teoria-pràctica)<br><br>a) sensibilitzar sobre la relació CGC – feina.<br>b) Desenvolupar capacitats concretes (treball en equip, creació de consens, tractament del conflicte, presa de decisions).<br>c) Afavorir processos de maduració personal i grupal en relació a compartir coneixement i la CGC. |
|   | Detecció de necessitats.   | Categorització i prioritització de les necessitats detectades.  |  |
|   | Detecció d'obstacles per a la posada en marxa de la pràctica de CGC. | Grau de motivació del personal implicat.<br>Dinàmica grupal de treball.<br>Capacitat per adaptar-se a noves situacions.<br>Nivell de sintonia per a crear visions compartides.<br>Existència de líders amb capacitat de dinamització.<br>Implicació i suport d'iniciatives.<br>Recursos disponibles.<br>Etc.  |  |
|   | Identificació d'aspectes susceptibles de millora.                    | Grau d'eficiència dels processos existents.<br>Nous reptes i demandes.<br>Naturalesa dels continguts a millorar (estructurals, funcionament, àmbit de gestió, etc.)   |  |
| <b>Planificació</b><br>"Disenyar"             | Formulació d'objectius per a la millora.                             | Clarificació i formulació precisa dels problemes i disfuncions susceptibles de millora.   | <b>2a fase de formació</b> (instrumental)  |
|   | Procés de negociació per a la creació de consens.                    | Definició de rols i funcions dels implicats: equip directiu, grups de professionals i, si cal, ajuda externa.<br>Acordar els mecanismes de participació i control.  |  |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  | <p>Valorar els costos, riscos i oportunitat de la introducció de processos de CGC.</p> <p>Informació clara del procés i els acords als que s'arribi.</p>   | <p>a) Proporcionar models de planificació.</p> <p>b) Proporcionar estratègies i instruments per a desenvolupar la planificació i l'assignació de rols i persones.</p>  |
|   | <p>Pla d'actuacions generals i concretes.</p>                    | <p>Organització línies generals d'actuació.</p> <p>Definició de la metodologia de treball.</p> <p>Concreció del pla d'actuacions (concretes, identificables, observables, ajustades als objectius), planificació de la logística per a dur-les a terme, recursos a utilitzar, responsables, sistema d'avaluació i definició del cronograma.</p> <p>Criteris de flexibilitat i adaptabilitat.</p> |  |
|   | <p>Pla del procés de revisió.</p>                                | <p>Disseny del procés i instrumentalització de la revisió: recollida de dades, elaboració d'informes i temporalització.</p> <p>Disseny de mecanismes de retroalimentació.</p>  |  |
| <p><b>Implementació – revisió específica</b><br/>“Actuar”</p> | <p>Desenvolupament del pla d'acció.</p>                          | <p>Informació del programa i desenvolupament dels participants.</p> <p>Posada en marxa d'accions: tasques concretes, equips específics i grups temporals.</p> <p>Mobilització dels recursos necessaris.</p> <p>Motivació dels participants.</p>  |  |
|   | <p>Desenvolupament dels mecanismes de seguiment i avaluació.</p> | <p>Supervisió dels processos planificats: posada en marxa de mecanismes d'observació i revisió.</p> <p>Detecció de dificultats i progressos.</p> <p>Realització d'informes d'eficàcia o de suggeriments durant el procés.</p> <p>Funcionament de mecanismes de retroalimentació.</p>   |  |
| <p><b>Avaluació i revisió global</b><br/>“Verificar”</p>      | <p>Informe global de valoració.</p>                              | <p>Confeccionar un informe global d'avaluació en base al pla d'observació i seguiment i els informes dels processos de revisió.</p> <p>Crítica i reflexió sobre el procés i la pràctica.</p>   | <p><b>3a fase de formació</b><br/>(instrumental)</p> <p>a) Proporcionar models d'avaluació.</p> <p>b) Proporcionar estratègies i instruments per a la revisió.</p> <p>c) Analitzar mecanismes d'institucionalització</p> |
|   | <p>Detecció de disfuncions.</p>                                  | <p>Interrelació i interdependència dels elements que provoquen les disfuncions detectades.</p> <p>Anàlisi de les causes i factors associats.</p>   |  |
|   | <p>Cerca d'alternatives.</p>                                     | <p>Buscar solucions als problemes plantejats.</p> <p>Introduir modificacions en el pla inicial per a corregir les disfuncions detectades.</p>  |  |
| <p><b>Institucionalització</b><br/>“Incorporar”</p>           | <p>Convertir en rutinaris els mecanismes establerts.</p>         | <p>Incorporar nous hàbits i tècniques vinculades a la CGC.</p>   |  |
|   | <p>Aplicació en altres àmbits.</p>                               | <p>Difusió i extensió de les propostes a altres unitats organitzatives.</p> <p>Creació de dinàmiques que permetin establir noves estructures i patrons de comportament.</p>  |  |
|   | <p>Permanència en el temps.</p>                                  | <p>Establiment de mecanismes de suport.</p> <p>La millora es manté per sobre d'aquells que l'han posat en marxa.</p>   |  |
|   | <p>Incorporació a la cultura.</p>                                | <p>Incorporació de noves simbologies i formes de fer l'activitat institucional.</p>  |  |
| <p><b>Difusió</b><br/>“Compartir”</p>                         | <p>Externalització.</p>  | <p>Elaborar estratègies per a difondre l'experiència.</p>  | <p><b>4a fase de formació</b><br/>(entre iguals)</p>   |



|  |  |  |                            |
|--|--|--|----------------------------|
|  |  | Motivar als participants a explicar l'experiència. | Intercanvi d'experiències. |
|--|--|--|----------------------------|

**Taula 7:** Proposta general d'intervenció per a la implementació i desenvolupament de pràctiques de CGC.

Es presenten a continuació un recull de 25 estratègies seleccionades que permeten als directius, equips de gestió del coneixement, moderadors o professionals interessats en la creació de pràctiques de CGC implementar-les dins de les seves organitzacions, o millorar-ne el seu funcionament quan aquestes ja hi són presents. Les estratègies disponibles són les següents i queden descrites a partir de la aportació de Gairín (2015):

- Agents de coneixement
- Anàlisi dels llocs de treball
- Auditoria cultural
- Auditoria del coneixement
- Autoanàlisi Institucional
- Benchmarking
- Brainstorming
- DAFO
- Debriefing
- Finestra de Johari
- Fishbowl
- Investigació Acció
- Knowledge Cafè
- Lliçons apreses
- Mentoring
- Mercadillo del coneixement
- Networking
- Pàgines Grogues
- Sistema d'experts
- Supervisió clínica
- Think Tanks
- Treball en Equip
- Videoconferència
- Avaluació sistemàtica de la pràctica professional
- Historia de l'aprenentatge col·lectiu (història d'èxit)

### 3.4.2. Descripció de les Estratègies



| AGENTS DEL CONEIXEMENT   |
|--|
| <b>Moment d'aplicació:</b>   |
| Inici de l'activitat de CGC  |
| <b>Breu resum:</b>   |
| <p>Els agents del coneixement són una figura clau per tal de garantir l'èxit en els processos de Creació i Gestió del Coneixement (CGC) a les organitzacions.</p> <p>Aquelles organitzacions que vulguin desenvolupar processos de CGC han de designar un grup de persones encarregades de crear un clima de confiança, transparència i col·laboració i de vetllar pel bon desenvolupament del procés. Per aconseguir-ho hauran de definir el seu perfil en funció de l'estructura organitzativa i dels processos a impulsar.</p> <p><b>Paraules clau</b><br/> Administració, Agents del coneixement, capital intel·lectual, lideratge, informació</p>   |
| <b>Descripció general:</b>   |
| <p>El desenvolupament d'estratègies de Creació i Gestió de Coneixement (CGC) requereix de la participació i la implicació de diversos actors, amb una clara delimitació de responsabilitats i funcions que garanteixin el correcte desenvolupament del procés i, per tant, contribueixin al seu èxit (Rodríguez-Gómez, Armengol, Fuentes i Muñoz, 2011). Per una bona execució dels processos de CGC és important comptar amb un <i>core team</i> que es dediqui, en major o menor mesura d'exclusivitat, a la CGC, en funció dels recursos disponibles a l'organització. Aquests han de comptar amb les habilitats i competències necessàries per tal d'assolir les seves funcions en el procés de CGC. D'entre tots els agents que s'han d'implicar, trobem la figura d'agents de coneixement; principals responsables d'organitzar, analitzar i administrar el capital intel·lectual de l'organització. Generalment, han d'assolir les següents funcions, tasques i responsabilitats (Dalkir, 2005, citat per Gairín, Rodríguez-Gómez, Armengol, 2012, p.340):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dissenyar i gestionar sistemes d'informació.</li> <li>▪ Gestionar recursos d'informació per recolzar les accions formatives.</li> <li>▪ Formar.</li> <li>▪ Actuar com a agències d'informació (consultors en gestió d'informació).</li> <li>▪ Proporcionar intel·ligència competitiva.</li> <li>▪ Mantenir relacions amb els clients dels sistemes i tecnologies de la informació.</li> <li>▪ Dissenyar i produir serveis i productes d'informació.</li> <li>▪ Actuar com a periodistes del coneixement.</li> <li>▪ Actuar com a analistes de polítiques de CGC.</li> </ul> <p>Algunes categories de personal clau que actuarien com a agents de coneixement són (Rodríguez-Gómez et al. 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrador de projectes de coneixement: persones que s'encarreguen de projectes específics. Han de tenir coneixements sobre l'àmbit del projecte i comprendre la forma d'ésser, pensar i fer de les persones que hi treballen.</li> <li>▪ Analistes del coneixement: responsables de recollir, organitzar i difondre el coneixement, normalment sota demanda. Analitzen i emmagatzemen bones practiques.</li> <li>▪ Gestor del coneixement: coordinador dels processos de coneixement. És un perfil adequat en organitzacions en què es planteja la necessitat que diverses persones participin en el procés de CGC.</li> <li>▪ Gerent de coneixement: responsable de garantir que l'organització maximitzi el valor que assoleix a través del coneixement. És el responsable de la gestió del capital intel·lectual i de conservar les practiques de gestió del coneixement d'una organització.</li> <li>▪ Gestor o director d'aprenentatge: juntament amb el gerent de coneixement, és un altre dels possibles responsables dels processos de CGC. Impulsa el desenvolupament professional a l'organització, centrant-se en la cultura organitzativa, el tipus de coneixement i aprenentatges i la tecnologia emprada.</li> </ul> <p>Per la seva banda, Rezende (2001) distingeix quatre categories de professionals que les organitzacions poden incorporar a les seves estructures i que depenen directament de l'ús i la interpretació de la</p> |



informació: (a) agents creadors, que fan servir la informació amb la intenció de solucionar problemes o generar idees que facilitin un avantatge competitiu; (b) agents intèrprets, professionals que interpreten el context, utilitzant la informació com a eina de prospecció i identificació de nous negocis, mercats i tecnologies; (c) agents intermediaris, que identifiquen i interpreten les demandes d'informació, identifiquen i seleccionen les fonts d'informació més idònies i les difonen entre els agents de l'organització; i (d) agents gerents del coneixement, encarregats d'administrar el capital intel·lectual de l'organització.

Per aquelles organitzacions que decideixin impulsar Comunitats de Pràctica professional és important que designin professionals que actuïn com a agents del coneixement, establint els seus rols i funcions en base al tipus de processos específics de CGC que desitgin desenvolupar i que més s'adaptin a la seva estructura organitzativa.

**Exemples:**

- Junta de Andalucía. Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y empleo (s.f.). *Agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento*. Disponible a: <http://goo.gl/h6xFOO>
- Asian Development Bank (2011). *Surveying Communities of Practice*. Disponible a: <https://goo.gl/tofXxy>

**Bibliografia:**

- Gairín, J., Rodríguez-Gómez, D., i Armengol, C. (2012). Agents and Processes in Knowledge Creation and Management in Educational Organisations. A: Hou. *New Research on Knowledge Management Models and Methods* (pp.333-354). Croatia: Intech
- Rodríguez-Gómez, D., Armengol, C., Fuentes, M., i Muñoz, J.L. (2010). Roles y procesos en la Creación y Gestión del Conocimiento. A: Gairín (Coord.). *El trabajo colaborativo en red. Actores y procesos en la Creación y Gestión del Conocimiento* (pp.161-177). Barcelona: Davinci.
- De Tena, R. (2004). *La implantación de sistemas de gestión del conocimiento*. A: Gallego y Ongallo. *Conocimiento y Gestión* (pp.145-180). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Rezende, Y. (2001). Información para los negocios: los nuevos agentes del conocimiento y la gestión del capital intelectual. *Ciencias de la Información*, 32(2), 47-57.

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement

| <b>ANÀLISI D'ESCENARIS</b>   |  |
|--|--|
| <b>Moment d'aplicació:</b>   |  |
| Inici de l'activitat de CGC i Desenvolupament activitat CGC  |  |
| <b>Breu resum:</b>   |  |
| <p>L'anàlisi d'escenaris és una estratègia per a la presa de decisions i la planificació estratègica que es basa en la configuració de possibles escenaris futurs. Definir i descriure un escenari suposa pensar en una situació futura potencial o possible basada en factors o variables que puguin presentar-se i impactar en el desenvolupament de l'organització.</p> <p>Les organitzacions poden construir escenaris per millorar el procés de presa de decisions a partir de la identificació de tendències clau.</p> <p><b>Paraules clau</b><br/> Anàlisi d'escenaris, diagnòstic, planificació, prospectiva, presa de decisions</p>   |  |
| <b>Descripció general:</b>   |  |
| <p>L'anàlisi d'escenaris suposa un enfocament integrat que combina la planificació d'escenaris futurs amb l'elaboració de mapes de competència i l'anàlisi estratègica. Persegueix que l'organització es torni a centrar en les necessitats del seu entorn, amb l'objectiu de suggerir orientacions i accions estratègiques sobre la base de les competències de l'organització, en funció dels escenaris aplicables, tant a l'entorn general com a l'organització (Godet, 2006).</p> <p>Els escenaris descriuen un futur possible, identificant alguns esdeveniments significatius, els actors implicats i les seves motivacions. De la mateixa manera, descriuen la seqüència de fets que s'han de donar per passar de la situació actual a la futura (Cegarra, 2004, citat per Riascos, 2012).</p> <p>La construcció d'escenaris no implica anticipar o predir el futur, sinó reduir el nivell d'incertesa, pronosticant què podria succeir. D'aquesta manera, tot i que els escenaris reflecteixin el futur, el seu objectiu és facilitar que les decisions que es prenen en el present siguin millors (Shell International BV, 2008), ajudant a l'organització a reflexionar sobre quines diferències suposaria per ella que el futur sigui d'una manera o una altra. Per aquest motiu, és important que l'estratègia s'implementi en equip, amb la finalitat d'explorar i compartir la visió de futur que els membres de l'organització posseeixen tant de manera individual i col·lectiva.</p> <p>Per determinar quin serà la situació o escenari futur, l'organització s'ha de basar en un conjunt d'elements (factors clau) o situacions que puguin arribar a succeir en el futur i que impactarien sobre el seu funcionament i sobre els resultats. Per a això s'han de seguir els següents passos (Godet, 2006):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir l'àrea d'anàlisi i fixar un horitzó temporal.</li> <li>2. Identificar i delimitar les variables clau, internes i externes, així com les tendències i incerteses que puguin afectar al pla.</li> <li>3. Elaborar un llistat de projeccions futures (òptimes, desfavorables, estables), diferenciant les certes (tendències recolzades i contrastades) de les incerteses (tendències que poden ser importants o no, els factors de les quals poden variar).</li> <li>4. Reflexionar sobre els recursos i possibilitats de l'organització en cadascuna de les situacions simulades.</li> <li>5. Desenvolupar els escenaris a partir de les projeccions realitzades i que són els més probables.</li> <li>6. Avaluar les opcions, reflexionant sobre els elements significatius comuns que pren cada escenari.</li> <li>7. Prendre una decisió, planificant quines estratègies seran necessàries per arribar a l'escenari futur visualitzat.</li> </ol> <p>La construcció i anàlisi d'escenaris pot ser d'utilitat per identificar visions comuns desitjables, detectant allò important per a l'organització i descartant allò que no s'hauria de permetre. Resulta una estratègia especialment útil pels processos de planificació estratègica ja que redueix el risc d'ignorar petits canvis dins de l'organització que podrien canviar la diferència en el futur.</p> |  |



L'anàlisi d'escenaris aplicat a processos de Creació i Gestió de Coneixement (CGC) és especialment útil ja que ajuda a l'organització a:

- Plantejar diverses estratègies per aconseguir futurs resultats d'èxit per a l'organització, un projecte específic o una situació particular.
- Explorar la visió de futur que posseeixen els membres de l'organització de manera individual i col·lectiva.
- Interpretar dades importants, conèixer millor el context en què l'organització es mou i com pot evolucionar.
- Incrementar la creativitat en la presa de decisions.

**Exemples:**

- Ayala, L.E. i Aria, R. (2011). *La Planeación por Escenarios en el Banco National city Corporation*. A: E. Ayala y R. Arias. *Gerencia de Mercado. Ciencias Económicas y Administrativas. Apuntes de clase*. Disponible a: <http://goo.gl/9o8YLg>

**Bibliografia:**

- Riascos, S.C. (2012). Gestión del Conocimiento. Una herramienta efectiva para la construcción de escenarios en prospectiva tecnológica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XX(1), 107-121.
- Vergara, J.C., Fontalvo, T.J., i Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*, 8(2), 21-29.
- Kosow, H., i Gabner, R. (2008). *Methods of Future and Scenario Analysis. Overview, Assessment, and Selection Criteria*. Berlin: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Godet, M. (2006, 2ª ed.). *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Francia: Economica.

**Nivell de dificultat:**

Elevada

**Qui la pot impulsar:**

Qualsevol membre de l'organització



## ANÀLISI DAFO

### Moment d'aplicació:

Prèvia a l'activitat de CGC; Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC; Al finalitzar l'activitat de CGC"

### Breu resum:

La tècnica DAFO FADO és l'acrònim de Debilitats – Amenaces – Fortaleses – Oportunitats. L'anàlisi DAFO permet treballar tant els elements interns com externs de l'organització, oferint així una valoració completa d'aquesta en relació a l'entorn. Un cop realitzat l'anàlisi, tota la informació s'ha d'organitzar en una matriu que permeti derivar estratègies organitzatives que ajudin a fixar-se en les fortaleses de l'organització, minimitzar les debilitats i treure el profit més gran possible de les possibilitats de l'entorn, salvant les amenaces.

### Paraules clau:

Diagnosi, planificació estratègica, presa de decisions, anàlisi intern, anàlisi extern, DAFO

### Descripció general:

El desenvolupament d'estratègies de Gestió del Coneixement mitjançant comunitats de Pràctica resulta una opció excel·lent per promoure la millora de les organitzacions, ja que permet promoure diversos processos vinculats tradicionalment a la creació i gestió del coneixement: socialització, interiorització, exteriorització i combinació de coneixement. No obstant, la incorporació d'aquestes estratègies a la planificació estratègica de qualsevol organització no ha de ser fortuïta, inopinada o casual, sinó que s'ha de justificar a partir de les característiques de la pròpia organització (i.e. missió, visió, estructura i dinàmiques) i del context en què se centra.

La tècnica DAFO o FADO és l'acrònim de Debilitats – Amenaces – Fortaleses – Oportunitats (en anglès *SWOT analysis* i *TOWS matrix*). Es tracta d'una de les tècniques més emprades als processos de diagnosi que es donen a qualsevol planificació estratègica. L'anàlisi DAFO permet treballar els elements interns i externs de l'organització, oferint d'aquesta manera una valoració completa de la mateixa en relació al seu entorn.

Per dur a terme un anàlisi DAFO en hem de centrar en:

- Debilitats: sense caure en el pessimisme, l'organització ha de ser capaç de detectar aquelles àrees en què ha de millorar o aquelles accions que hauria d'evitar (ex. escassos recursos, mala comunicació/transport al territori, visió i missió organitzativa difusa, etc.). En aquest cas, com a la resta, és convenient preguntar-se, si des de l'exterior, es perceben debilitats que la pròpia organització no és capaç de percebre.
- Amenaces: més enllà de les parets de la pròpia organització, s'han de buscar a l'entorn possibles amenaces: *Altres organitzacions ofereixen els mateixos serveis que nosaltres?, Estan desapareixent les vies de finançament habituals?, Disminueix el nombre d'usuaris?, L'aparició de noves tecnologies suposa un problema per la nostra activitat?*
- Fortaleses: són els àmbits en què l'organització sobresurt en relació a la resta d'organitzacions del mateix sector i/o entorn. S'haurien de plantejar qüestions com, per exemple: *Què fem bé?, De quins avantatges disposem?, A quins recursos podem accedir?, Quins són els nostres trets diferenciadors?, Quines són les nostres competències clau?*
- Oportunitats: finalment, s'ha de tornar a mirar a l'exterior per veure quins elements poden afavorir l'organització: *Existeixen nous usuaris a qui atendre?, existeixen noves vies de finançament que es puguin aprofitar?*

Un cop realitzat l'anàlisi, s'ha d'organitzar tota la informació en una matriu que permetrà derivar estratègies organitzatives que ajudin a l'organització a fixar-se en les seves fortaleses, minimitzar les debilitats i treure el màxim profit possible de les possibilitats de l'entorn, evitant les amenaces.

| Oportunitats (externes)<br>(O) | Amenaces (externes)<br>(A) |
|--------------------------------|----------------------------|
| 1.                             | 1.                         |
| 2.                             | 2.                         |



|  |   |   |
|--|---|---|
| Fortaleses (internes)<br>(F)   | ...<br>FO   | ...<br>FA   |
| 1.   | Estratègia "Maxi – Maxi"  | Estratègia "Maxi – Mini"  |
| 2.   | Estratègies que s'utilitzen per maximitzar les oportunitats.                  | Estratègies que s'utilitzen per minimitzar les amenaces.        |
| ...  |   |   |
| Debilitats (internes)<br>(D)   | DO  | DA  |
| 1.   | Estratègia "Mini – Maxi"  | Estratègia "Mini – Mini"  |
| 2.   | Estratègies que minimitzen les debilitats traient profit de les oportunitats. | Estratègies que minimitzen les debilitats evitant les amenaces. |
| ...  |   |   |
| <b>Exemples:</b>   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Girard, J. i McIntyre, S. (2010). Knowledge management modelin in públic sector organizations: a case study. <i>International Journal of Public Sewctor Management</i>, 23(1), 71-77.</li> <li>○ Shahzad Trading &amp; Consulting FZE (sf). Swot and Tows analysis. Disponible a: <a href="http://goo.gl/UkNXKz">http://goo.gl/UkNXKz</a></li> </ul>  |   |   |
| <b>Bibliografia:</b>   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Helms, M. M.; Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now?: A review of academic research from the last decade. <i>Journal of Strategy and Management</i>, 3(3), (pp. 215-251).</li> <li>○ Navajo, P. (2009). <i>Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas</i>. Guía participativa basada en valores. Madrid: Narcea.</li> <li>○ Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into Focus. <i>Business Strategy Review</i>, 14(2), (pp. 8-10).</li> <li>○ Hill, T.; Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. <i>Long Range Planning</i>, 30(1), (pp. 46-52).</li> <li>○ Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—a tool for situational analysis. <i>Long range planning</i>, 15(2), (pp. 54-66).</li> </ul> |   |   |
| <b>Nivell de dificultat:</b>   |   |   |
| Baixa  |   |   |
| <b>Qui la pot impulsar:</b>  |   |   |
| Grup de treball CGC  |   |   |



## ANÀLISI DEL LLOC DE TREBALL

### Moment d'aplicació:

Inici de l'activitat de CGC

### Breu resum:

L'anàlisi dels llocs de treball constitueix una de les tasques clau a la gestió de recursos de qualsevol organització. La descripció i anàlisi dels llocs de treball esdevé fonamental per garantir l'adequació del personal a les tasques pròpies de la institució i, per tant, la consecució dels objectius de l'organització. Aquest tipus d'anàlisi ha d'estar dirigit, principalment, a delimitar les tasques a desenvolupar, així com les competències i responsabilitats requerides per la persona que ocupi el lloc de treball.

### Paraules clau

Recursos humans, planificació, lloc de treball, selecció de personal, competències

### Descripció general:

Qualsevol procés de millora organitzativa, en què s'emmarquen les iniciatives vinculades a la gestió del coneixement, requereix d'una previsió i delimitació dels recursos i personal necessari per assolir de manera satisfactòria els objectius marcats. En aquest sentit, l'anàlisi de llocs de treball és fonamental per determinar les característiques del personal necessari i, per tant, facilitar tant el seu reclutament, com la promoció, rotació, successió, formació i retribució del personal.

La delimitació dels atributs en un lloc de treball requereix determinar amb claredat què es necessita per tal d'executar amb èxit l'acció institucional. La descripció i anàlisi del lloc de treball ha de considerar els següents elements: denominació del lloc; situació en el departament, secció o servei al qual pertany; dependència jeràrquica directa (aquest punt exigeix tenir clar l'organigrama de la institució, per tant, si no està elaborat, s'haurà de fer abans de continuar amb l'anàlisi dels llocs de treball); ubicació territorial del departament, secció o servei; finalitat del lloc de treball; descripció de les tasques específiques a desenvolupar, siguin diàries, periòdiques o ocasionals; responsabilitats, característiques de l'ambient de treball; relacions funcionals que es deriven de les seves tasques; horari i calendari laboral; disponibilitat per trasllats i viatges; estil de treball que es requereix (flexibilitat, eficàcia, etc.); exigències físiques del lloc, equipament a emprar, riscos habituals del lloc de treball; categoria professional; desenvolupament professional; sistema de retribucions; sistema de supervisió (ha d'incloure els criteris d'avaluació del seu rendiment); sistema d'acollida i orientació inicial.

L'anàlisi de les tasques que comporta un lloc de treball implica la recollida i estudi de la informació disponible sobre aquest. Per tal de desenvolupar aquest tipus d'anàlisi és necessari:

1. Determinar la informació necessària;
2. Seleccionar tècniques i construir els instruments per la recollida de dades (qüestionaris, entrevistes, pautes per a l'observació del lloc de treball);
3. Selecció de les fonts d'informació (documentació, treballadors, comandaments intermedis, comandaments superiors);
4. Selecció de les persones que han de portar a terme l'anàlisi (han de ser persones que tinguin domini de procediments d'anàlisi i del context organitzatiu).

Un cop recollida la informació sobre el lloc de treball, l'anàlisi dels llocs de treball pot emprar-se tant per la planificació del propi procés i decidir quines tasques i funcions s'han de desenvolupar, com per identificar necessitats formatives que es podrien emprendre des de la GC. Així mateix, es tracta d'una estratègia directament vinculada a altres estratègies de gestió del Coneixement, com poden ser les Pàgines Grogues i els Mapes de coneixement.

### Exemples:

- Análisis y descripción de puestos de trabajo en Pymes. Caso: Eirtel. S.L. Disponible a: <http://goo.gl/j9wG1t>
- Evaluación de las condiciones de trabajo: método del análisis ergonómico del puesto de trabajo. Disponible a: <http://goo.gl/e3QOKU>



|   |
|---|
| <b>Bibliografia:</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B.; Cardy, R. L. (2012). <i>Dirección y gestión de recurso humanos</i>. Madrid: Pearson Educación.</li><li>○ Puchol, L. (2012, 7ª ed.). <i>Dirección y Gestión de Recursos Humanos</i>. Madrid: Díaz de Santos.</li><li>○ Dolan, S. L.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S. E.; Schuler, R. (2007, 3ª ed.). <i>La Gestión de los Recursos Humano</i>. Madrid: Mc Graw-Hill.</li><li>○ Roig, J. (1996). <i>El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal</i>. Madrid: Díaz de Santos.</li></ul> |
| <b>Nivell de dificultat:</b>  |
| Baixa   |
| <b>Qui la pot impulsar:</b>   |
| Equip de direcció   |





## AUDITORIA CULTURAL

### Moment d'aplicació:

Prèvia a l'activitat de CGC; Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC i Al finalitzar l'activitat de CGC

### Breu resum:

L'Auditoria cultural és una estratègia que serveix per a conèixer els valors que estan ocults en la cultura d'una organització, i que condicionen totes les seves pràctiques. Depenent del marc teòric en què ens situem, el procediment dissentirà.

Proposem un marc teòric basat en la teoria d'Edgar Schein sobre cultura organitzativa. Aquest consisteix a preguntar als participants per una sèrie de temes que sovint no estan disponibles a nivell conscient, però que quan es qüestionen es manifesten i són verbalitzats.

### Paraules clau:

Auditoria cultural, canvi organitzatiu, cultura organitzativa, entrevista en profunditat, gestió del coneixement.

### Descripció general:

El concepte d'auditoria és encunyat en l'àmbit financer i es refereix a un procés en què es detecten les fortaleses i debilitats dels processos i les pràctiques d'una organització en relació als seus plans estratègics i als resultats obtinguts. Més recentment apareix el concepte "Auditoria cultural", fent referència a l'anàlisi de la cultura organitzativa també amb la finalitat d'avaluar-la i prendre decisions al respecte de les fortaleses detectades, així com de les debilitats.

El procediment a seguir en una Auditoria cultural depèn de la perspectiva teòrica que es segueixi. En funció de com s'entengui el concepte de "cultura organitzativa" s'utilitzaran unes tècniques o unes altres. Per realitzar una auditoria cultural a partir de la teoria d'Edgar Schein, en la qual l'autor considera que la cultura d'una organització sorgeix d'una sèrie de presumpcions bàsiques que són compartides per tots els membres i de les que no sempre en són conscients:

1. Sobre les relacions de l'organització amb el seu entorn.
2. Sobre la naturalesa de la realitat, la veritat, el temps i l'espai.
3. Sobre la naturalesa de 'ésser humà.
4. Sobre la naturalesa de l'activitat humana.
5. Sobre les relacions de les relacions humanes.

En funció del contingut de cadascuna d'aquestes presumpcions bàsiques, es definiran els valors de la cultura de l'organització i aquests estaran a la base dels esquemes de conducta visibles i audibles, de la tecnologia i l'art que existeixen a l'organització.

Auditar la cultura significarà, en aquest cas, parlar amb les persones de l'organització (conducta audible) per detectar els valors culturals que contingui el seu discurs i d'aquesta manera arribar a captar el contingut de les presumpcions bàsiques. Es tracta d'auditar en el sentit més etimològic del terme: escoltar per conèixer.

En conseqüència s'haurà d'entrevistar als membres de l'organització elaborant un guió d'entrevista que contingui preguntes que concretin les diverses presumpcions bàsiques. També pot ser interessant organitzar entrevistes de grup amb la finalitat de contrastar els resultats obtinguts a les entrevistes individuals.

Duran (2002) a la seva tesi doctoral aporta un guió d'entrevista individual per realitzar una Auditoria cultural. A continuació es troben algunes de les qüestions plantejades per l'autora, a mode d'exemple.

### GUIÓ PER A LES ENTREVISTES

- a) Explica'm el teu perfil professional: el temps que portes a l'empresa i al Departament, si has format part d'algun altre en el passat...



b) Quines són les tasques que desenvolupes actualment?

**Sobre valors:**

1. Quins creus que són els valors d'aquesta empresa?
2. Són diferents els valors de la Direcció dels de la resta de personal? En quin sentit?

**Sobre el clima:**

3. Com és l'ambient de treball a l'organització?
4. Com es resolen els conflictes?
5. Com descriuríeu el lideratge a l'organització? En què es basa?

**Sobre suposicions bàsiques:**

6. Com són les persones amb qui treballes? Què creus que els interessa? Què creus que els desagada? Com són les seves relacions interpersonals? Quina conducta no es permetria mai un membre del Departament?
7. Com és un procés d'integració d'una persona nova? Què se li demana per ésser acceptada com a membre del grup? Se l'integra en un grup concret? En aquest cas, qui li ofereix?

**Exemples:**

- Marcone, R.; Martín del Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa. *Psicothema*, 15(2), 292-299. Disponible a: <http://goo.gl/X3nCcG>

**Bibliografia:**

- Hellriegel, D.; Slocun, J.W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.
- Duran, M.M. (2002). *Auditoria cultural d'una empresa d'alta tecnologia com a procediment inicial en la implementació d'una estratègia de formació continuada: la gestió del coneixement*. Document Inèdit Tesi Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Garmendía, J.A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de empresa*. Madrid: ESIC.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

**Nivell de dificultat:**

Elevada

**Qui la pot impulsar:**

Equip de direcció



## AUDITORIA DEL CONEIXEMENT

### Moment d'aplicació:

Prèvia a l'activitat de CGC i Inici de l'activitat de CGC

### Breu resum:

L'auditoria del coneixement és el procés mitjançant el qual es realitza un diagnòstic en una organització per precisar quin coneixement existeix, qui el posseeix, com es crea, on s'emmagatzema, com flueix entre els seus membres i com s'utilitza; és a dir, fa un estudi del coneixement organitzacional i de com es gestiona aquell coneixement que es considera crític en el procés per a l'èxit de l'organització i de l'aprofitament dels seus membres. Cal assegurar-se que s'ha identificat qualsevol buit o redundància de coneixement.

### Paraules clau

Inventari del coneixement, fluxos del coneixement, mapa de coneixement, auditoria del coneixement.

### Descripció general:

L'auditoria és la primera i més important etapa d'una iniciativa de gestió del coneixement, segons Hylton (2002) examina els recursos de coneixement i el seu ús, com i per què s'adquireix, accedeix, escampa i comparteix. Comporta a la vegada poder analitzar els recursos amb què compta i les futures necessitats. És donar resposta a les preguntes:

- Quines són les necessitats de coneixement d'una organització?
- Quins són els actius i recursos de coneixement i on es troben?
- Quines mancances de coneixement existeixen?
- Quins són els fluxos de coneixement a l'organització?
- Quins bloquejos i resistències existeixen perquè circuli el coneixement?
- De quina manera les persones, els processos i tecnologies faciliten o dificulten la lliure circulació del coneixement?

Amb l'ús de l'estratègia es millora la qualitat de la informació emmagatzemada; permet rebutjar aquella que destorba i organitzar la que constituirà un actiu important per a l'organització perquè pugui ser utilitzada amb eficàcia pels seus membres. L'auditoria segons Makosky (2000) "és un recolzament per entendre com es mou tant el coneixement explícit (codificat) com el tàcit, mostrant importància a les relacions entre les fonts de coneixement i la seva dinàmica".

Existeixen diverses eines de recolzament per realitzar una auditoria del coneixement dins d'una organització. Algunes d'elles són l'inventari, els fluxos i el mapa de coneixement que es desenvolupen seguint el següent procés:

1. Identificació de les necessitats de coneixement: identificació dels coneixements que el centre, els equips del mateix i les persones necessiten per assolir els objectius i finalitats de l'organització.
2. Inventari del coneixement disponible i en ús: identificació i localització dels actius i recursos de l'organització, nomenant, comptant i categoritzant tant el coneixement explícit com implícit.
3. Anàlisi dels fluxos del coneixement: analitzar la circulació del coneixement dins de l'organització. Des d'on es troba fins on calgui.
4. Dibuix del mapa del coneixement de l'organització: representació visual del coneixement de l'organització on s'identifiquen els recursos i actius disponibles, on estan o qui els posseeix i posteriorment es concreten els fluxos habituals, indicant com es mou i es contagia el coneixement pràctic, des d'on és fins on es necessita.

L'ús de l'auditoria del coneixement:

- Ajuda a l'organització a identificar el coneixement necessari per complir els objectius individuals, d'equip i de l'organització.
- Proporciona evidències de la qualitat en la gestió del coneixement i indica les necessitats de millora.
- Dona compte del coneixement disponible, com es transfereix i quin ús es fa del mateix.
- Presenta un mapa d'on existeix el coneixement, indicant tant els forats com les duplicacions i



solapaments.

- Identifica coneixement disponible que no s'utilitza.
- Fa una fotografia actualitzada dels grups i les xarxes que comparteixen coneixement pràctic, presentant exemples de bones pràctiques i descobrint bloquejos i barreres per a les bones pràctiques.

Per a l'aplicació de l'estratègia es recomanen unes normes generals:

1. Procedir amb rigor. Determinats tipus de coneixement, generalment de caràcter tàcit, són molt subtils i es corre el risc de que passin desapercibuts.
2. No es tracta d'identificar absolutament tot tipus de coneixement, per mínims que siguin aquests, sinó només aquells que siguin realment rellevants com els coneixements de caràcter crític o estratègic.
3. S'ha d'emprar la mateixa forma de descripció del coneixement requerit i del coneixement disponible.
4. Interessa identificar tots els coneixements disponibles que es puguin considerar prou rellevants i no només aquells que coincideixin amb els prèviament identificats com a necessaris.

**Exemples:**

- Pasos para llevar a término una auditoria del conocimiento. Disponible a <http://goo.gl/cymjRR>

**Bibliografia:**

- Campo, A. (2010). *Herramientas para directivos escolares II*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Pérez-Soltero, A.; Barceló-Valenzuela, M.; Sánchez-Schmitz, G.; Martín-Rubio, F.; Palma-Méndez, J.T. (2006). Knowledge audit methodology with emphasis on core processes. *European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS)*. Recuperat de: [http://www.aperez.mx/KAMCP\\_EM CIS2006.pdf](http://www.aperez.mx/KAMCP_EM CIS2006.pdf)
- OECD (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*. Recuperat de: <http://goo.gl/BoMQVu>
- Hylton, A. (2002). *A KM initiative is Unlikely to Succeed without a Knowledge Audit*. Recuperat de: <http://goo.gl/K63Acm>
- Makosky, L. (2000). Overview knowledge mapping approach. *Proceedings of the knowledge management brighton workshop at the University of Sussex*, 42-44.

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement



## AUTOANÀLISI INSTITUCIONAL

### Moment d'aplicació:

Inici de l'activitat de CGC i Desenvolupament activitat CGC

### Breu resum:

L'Autoanàlisi Institucional sorgeix de la mateixa filosofia que té la Tècnica del Grup Nominal, s'empra per facilitar l'anàlisi de problemes i generar possibles solucions. El procés està molt pautat i permet arribar a un ampli consens al finalitzar una sessió de treball evitant les etiquetes de vencedors i vençuts.

L'objectiu és detectar aquells problemes o aspectes que preocupen més a la majoria dels integrants d'una organització. No pretén detectar la limitació més prioritària de la institució sinó aquella que més inquieta a la majoria dels seus membres.

### Paraules clau:

Autoanàlisi Institucional, autoavaluació, col·laboració, prioritzar, presa de decisions.

### Descripció general:

L'autoanàlisi institucional és una tècnica que fomenta la llibertat, ja que disminueix el domini d'uns membres del grup sobre els altres. Permet al grup de treball arribar a un consens en relació a un tema, problema o solució que s'estigui revisant d'acord a les prioritats establertes pel grup. D'aquesta manera es redueix la possibilitat de conflictes donant protagonisme a les posicions minoritàries, garantint així que l'èxit de les idees no depengui de l'eloqüència amb què s'exposen. S'estableix un compromís per part de l'equip respecte les eleccions que ells mateixos han pres, així com una participació igualitària en el procés.

El procés s'inicia reunint als diferents membres de l'organització per explicar-los el motiu de l'estratègia. Per començar es reparteix paper i bolígrafs i es fa una pregunta als participants que podria ser *Quins són, al seu parer, els tres problemes més importants que afecten l'empresa, l'estament o l'àmbit amb què s'està tractant?* Transcorreguts uns minuts per respondre de manera individual s'inicia la posada en comú i el dinamitzador o un ajudant s'encarreguen d'anar anotant les diferents respostes en un lloc visible.

Un cop finalitzada la roda de respostes es determina quines són les problemàtiques en què coincideixen els diferents membres i es fa una nova pregunta als participants sobre cadascuna de les problemàtiques: *Segons el seu parer, quines són les causes que provoquen el problema X?*

Amb aquesta segona pregunta s'obtenen les causes, que segons el personal, generen el problema. De les respostes obtingudes, fent servir la mateixa dinàmica que a la primera pregunta, es prioritzen aquelles on hi hagi més coincidència i s'inicia una tercer pregunta: *Quines tres solucions de major interès es poden aportar per solucionar el problema "X" de causa "Y"?* Aquesta última pregunta es pot repetir per cadascuna de les problemàtiques.

Per tal que l'instrument tingui èxit, el paper del dinamitzador és vital durant tota la sessió. El paper d'assessors o agents externs en aquest plantejament d'autoavaluació institucional, tot i no ser protagonista, ha de suposar un suport per tal de completar el procés. La persona encarregada de dirigir la consulta ha de forçar els participants a contestar les preguntes de manera concisa i breu, a més haurà de preguntar en cas que les respostes puguin portar a confusió, o si alguna resposta es pot vincular a una altra resposta prèviament formulada.

La informació obtinguda d'aquesta o més sessions, en cas que s'hagin realitzat diferents reunions amb altres grups o estaments, ha de quedar recollida en un únic informe que ajudarà a tenir la informació de manera sintètica de tots els grups o estaments. La informació d'aquest informe serà de molta utilitat per prendre decisions respecte les àrees, àmbits o aspectes que es vulguin millorar. El procés d'interrogació, plantejat d'aquesta manera, genera respostes als problemes existents, la concreció dels quals acostumen a ésser programes d'intervenció o de millora institucional.



L'aplicació d'aquesta estratègia suposa assolir com a punt de partida els següents supòsits:

- Els àmbits i continguts de reflexió queden circumscrits a les temàtiques, la millora dels quals pot entomar el grup.
- Existeix sempre una reflexió individual sobre cada pregunta prèvia a cada resposta en comú. Durant la posada en comú s'endrecen les aportacions per àmbits o espais d'anàlisi.
- Les aportacions cerquen o recullen les preocupacions que comporten major inquietud al col·lectiu.
- Les successives reflexions es centren en aquells aspectes en què hi ha un major nivell d'acord.

**Exemples:**

- La técnica del Grupo Nominal como herramienta de investigación cualitativa. Disponible a: <https://goo.gl/Sd3tZQ>
- Dinámicas de grupo para la toma de decisiones. Disponible a: <http://goo.gl/iyqSr0>

**Bibliografia:**

- Olaz, A. (2010). La Técnica del Grupo Nominal como Herramienta de Investigación Cualitativa. Madrid: Bohodon Ediciones.
- Gairín, J. (1998). Estrategias e Instrumentos para la Gestión Educativa. Barcelona: Praxis.
- Gairín, J. (1996). La organización escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.
- Villa, A. (ed.) (1994). Autonomía Institucional de los Centros Educativos. Presupuestos, Organización y Estrategias. Bilbao: Universidad de Deusto.

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement; Moderadors



## AVALUACIÓ SISTEMÀTICA DE LA PRÀCTICA PROFESSIONAL

### Moment d'aplicació:

Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC

### Breu resum:

L'avaluació sistemàtica de la pràctica professional és una estratègia que permet a l'organització conèixer, de forma estimada, el grau d'eficàcia amb què les persones que formen part dels seus equips de treball duen a terme les seves activitats i responsabilitats a partir dels recursos que l'organització posa a la seva disposició. Es tracta, per tant, d'un procés sistemàtic de recollida de dades que haurà de considerar, en qualsevol cas, les característiques de la persona objecte de l'anàlisi, així com les de l'entorn de treball en què aquesta es desenvolupa.

**Paraules clau:** pràctica professional, avaluació, funcions, empleats, acompliment.

### Descripció general:

L'avaluació de l'acompliment és un procés sistemàtic conformat per avaluacions formals anuals i per reunions informals de seguiment que té com a objectiu mesurar el grau d'eficàcia i acompliment dels empleats en el seu lloc de treball. Briceño (2012) defineix l'acompliment com l'aptitud i actitud que la persona que treballa a l'organització desenvolupa davant els rols, relacions i funcions que es requereixen. No obstant, el mateix autor assenyala que també és important tenir en compte que els resultats d'aquesta avaluació no només dependran de les habilitats i destreses de la persona avaluada, sinó que a més entren en joc altres factors com poden ser la motivació, el sentiment de pertinença amb l'organització o les recompenses percebudes pel seu esforç.

Es distingeixen tres fases de l'Avaluació sistemàtica de la pràctica professional (Briceño, 2012):

- Fase de preparació: s'elabora el perfil del càrrec a avaluar on es defineix el propòsit del lloc de treball, les tasques principals a desenvolupar i les responsabilitats més destacades. En aquesta fase també es forma l'equip encarregat de realitzar l'avaluació i es temporitza el seu desenvolupament.
- Fase de disseny i implementació: es decideix i defineix el mètode d'avaluació i els instruments amb què es durà a terme. Després s'implementa l'avaluació de l'empleat d'acord amb el mètode i instruments triats.
- Fase de reflexió: s'analitzen els resultats i s'identifiquen les causes d'aquells menys positius per poder planificar la seva millora. Posteriorment, es realitza una entrevista amb la persona avaluada per comunicar-li els resultats obtinguts i consensuar nous objectius.

L'avaluació de l'acompliment sempre ha d'anar lligada al desenvolupament i millora professional de les persones que treballen a l'organització. Per tal que el procés avaluador tingui èxit, és necessari (Parra, 2000):

- Recolzament al procés per part de l'equip directiu.
- La motivació dels agents implicats directament a l'avaluació.
- El consens entre l'avaluador i l'avaluat sobre els aspectes a valorar.
- Estàndards fonamentats en informació rellevant pel lloc de treball analitzat.
- Objectius definits de manera clara i operativa.
- Compromís de participació activa per part de tots els agents implicats.

Tot i que en un primer moment l'avaluació de l'acompliment pot ser percebuda com un instrument de fiscalització i crear reticències, pot servir a diferents nivells (Gorriti, 2007):

- Avaluació entre persones: per establir mesures en relació a la promoció i retribució dels empleats.
- Avaluació del personal: per detectar potencialitats i debilitats en relació a la formació i motivació de les persones que treballen a l'organització.
- Manteniment del sistema: per a la planificació interna i de Recursos Humans.
- Documental: per justificar decisions o processos administratius i/o legals que es puguin emprendre.



Si bé pot ser una estratègia útil als àmbits citats anteriorment, també s'han de tenir en compte les seves limitacions. Segons Gorriti (2007), aquestes es resumeixen en:

- Contaminació: quan l'avaluació deixa de ser objectiva, influenciada per altres interessos externs al procés d'avaluació.
- Deficiència: quan l'elecció d'allò que es vol mesurar no és rellevant per avaluar l'acompliment en el lloc de treball en qüestió.
- Biaix: quan s'incorporen errors relacionats amb la intervenció humana (generalitzacions o no implicació per no perjudicar o no haver de donar explicacions posteriorment, etc.).

Per tant, l'avaluació sistemàtica de la pràctica professional és una estratègia útil per la Creació i Gestió de Coneixement en el sentit que permet identificar el coneixement i habilitats dels empleats en relació al seu lloc de treball per poder millorar d'aquesta manera la seva satisfacció i desenvolupament professional, a la vegada que beneficiar el progrés de l'organització.

**Exemples:**

- Universidad de Valparaíso. *Informe de evaluación de práctica profesional*. Disponible a: <https://goo.gl/qVHAAM>
- Evaluación del desempeño. Disponible a: <http://goo.gl/8ViHHZ>

**Bibliografia:**

- Briceño, H. (2012). *Evaluación del desempeño: Importancia*. Recuperat de: <http://goo.gl/2GIF8p>
- Gorriti, M. (2007). La evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), (pp. 367-387).
- Hernández, P.A., González, E., Trujillo, P. (2006). *Guía para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba*. Bogotá: Comisión Nacional del Servicio Civil.
- Parra, M. (2000). *La evaluación de desempeño y la gestión de RRHH*. Recuperat de: <https://goo.gl/KBpNaZ>

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Equip de direcció; Gestors de coneixement





## BENCHMARKING

### Moment d'aplicació:

Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC; Al finalitzar l'activitat de CGC"

### Breu resum:

El *Benchmarking* és una estratègia organitzativa que es caracteritza per l'anàlisi d'experiències i bones pràctiques d'èxit pel desenvolupament d'estratègies i processos que es vulguin implementar, o que estiguin implementades i es vulguin millorar. A aquest efecte, les experiències a analitzar poden trobar-se en el context extern, o dins de la mateixa organització, i l'objectiu de l'anàlisi sempre serà d'aprendre d'allò que altres fan bé per poder-ho implementar o adaptar a la pròpia realitat i d'aquesta manera augmentar les quotes d'eficàcia i eficiència.

### Paraules clau:

*Benchmarking, pràctiques d'èxit, bones pràctiques, anàlisi comparativa, millora organitzativa.*

### Descripció general:

El *Benchmarking* és molt més que un estudi comparatiu de dades, ja que les seves conseqüències apunten a la millora de l'organització, de l'estructura productiva o de les polítiques internes per aconseguir avantatges competitives (Boxwell, 2000). Així mateix, es pot dir que el *Benchmarking* es converteix en un procés d'aprenentatge organitzatiu on les millors idees desenvolupades per altres es poden analitzar i incorporar en el dia a dia.

És un concepte utilitzat sobretot al context d'empresa, és també en aquest àmbit on s'han definit els diferents enfocaments que aquest pot prendre, que es concreten en tres: *intern*, que es realitza dins de la mateixa organització per aprendre d'aquells processos que s'estan duent a terme a altres divisions o departaments; *extern – competitiu*, quan allò que s'analitza és el que fan altres organitzacions de l'entorn i que es troben al mateix segment de mercat; i *extern – funcional o cooperatiu*, quan allò analitzat són els processos d'èxit d'altres organitzatius que no competeixen al mateix mercat.

Per aquesta estratègia el que *Benchmarking* intern i l'extern funcional poden resultar de més utilitat. Els avantatges que destaquen de l'intern són: facilitats d'accés a la informació i als gestors; de cara a implementar les CoP, l'anàlisi de les fases desenvolupades serà més senzill perquè han estat desenvolupades en el mateix context organitzatiu; l'estructuració, planificació i incentivació de l'activitat a desenvolupar a les CoP ja estaran adaptades a la normativa i característiques pròpies de l'organització; i el temps per implementar el canvi serà menor. El principal avantatge de l'extern funcional és que les traves per poder accedir als processos i les persones que els desenvolupen seran menors que a l'extern competitiu, ja que les organitzacions d'un mateix mercat són més desconfiats de mostrar els processos que els concedeixen avantatges competitives.

El *Benchmarking* es desenvolupa seguint els següents passos:

1. *Anàlisi intern*: l'organització o grup de persones que pretenen millorar han d'analitzar de forma rigorosa quina és la necessitat concreta que tenen, obtenint informació concreta dels punts dèbils que podrien ser susceptibles de ser millorats.
2. *Identificar noves pràctiques*: es tracta de fer una cerca de bones pràctiques que podrien servir de font d'aprenentatge per la millora de les necessitats detectades. Es recomana començar per un cerca interna que permeti identificar si una altra àrea de l'organització ha resolt amb èxit aquesta qüestió. De no trobar-se res a nivell intern, el següent pas és analitzar les organitzacions de l'entorn.
3. *Anàlisi extern*: un cop identificada la nova pràctica, s'ha de recollir i analitzar el funcionament d'aquesta tractant d'identificar quins són els punts forts que poden ser útils per a la millora.
4. *Adaptació*: consisteix a adaptar les experiències d'èxit identificades en els altres a les característiques de la pròpia organització, utilitzant informació de la fase 1 i 3.
5. *Implementació*: un cop adaptades les bones pràctiques, es tracta d'implementar-les a la pròpia organització i valorar si responen amb èxit a les necessitats detectades a la fase 1.

Als processos de creació i gestió de coneixement, el *Benchmarking* és una estratègia útil per detectar i



analitzar els processos i estratègies dutes a terme per altres institucions en el moment de compartir coneixement, gestionar-lo i generar-lo i poder aplicar a la pròpia organització allò analitzat, o una adaptació contextual del mateix.

**Exemples:**

- Vídeo en què s'explica el procés de Benchmarking seguit per l'empresa NESTLÉ. Disponible a: <http://goo.gl/baCvNC>

**Bibliografia:**

- Revista: Benchmarking: An International Journal ISSN: 1463-5771.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: the best tool for measuring competitiveness. Benchmarking for Quality Management & Technology, 1, 11-24.
- Boxwell, R.J. (2000). Benchmarking para competir con ventaja. Madrid: McGraw-Hill.
- Moriarty, J.P. (2011). A theory of benchmarking. Benchmarking: An International Journal, 18(4), 588-612.

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Qualsevol membre de l'organització



## BRAINSTORMING

### Moment d'aplicació:

Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC

### Breu resum:

La tempesta d'idees, també coneguda amb pluja d'idees, remolí d'idees o *Brainstorming*, és una estratègia de treball de grup que pretén potenciar el sorgiment de noves idees sobre un tema o problema determinat.

Cerca la generació d'idees innovadores o alternatives sobre una temàtica, a partir de les aportacions de diversos participants sobre una mateixa temàtica, recollint de manera estructurada i sistemàtica totes les variacions, reordenacions, o associacions de conceptes i idees ja existents.

### Paraules clau:

*Brainstorming*, remolí d'idees, innovació, creativitat, alternatives

### Descripció general:

El *Brainstorming* és una eina de grup per generar idees originals i afavorir la creativitat en la cerca d'alternatives. Es basa en la presumpció que la cerca d'idees noves i creatives resulta més productiva si es realitza a partir de la reflexió i contrast en un procés comunicatiu i interactiu en grups no estructurats ni jerarquitzats que permeten i faciliten elaborar suggeriments i idees noves sobre un determinat assumpte, a partir de la creativitat dels propis participants.

Les dues aportacions característiques més destacables d'aquesta estratègia de treball de grup són:

1. Participació: Afavoreix la intervenció múltiple dels participants, enfocant-la vers un tema específic, de forma estructurada i sistemàtica. Per aquest motiu, resulta molt útil en situacions en què es busca la participació i implicació activa dels components d'un grup.
2. Creativitat: Afavoreix la generació d'idees innovadores i solució de problemes. És per això que resulta molt útil per accionar la situació en equips i grups humans estancats en situacions rutinàries, afavorint la dinamització de les idees i la creativitat.

El *Brainstorming* resulta molt útil en diversos escenaris organitzatius com el disseny i definició de projectes, els processos de diagnòstic de problemes, per identificar possibles fonts de resistència a la implantació de solucions organitzatives, etc., essent de molta utilitat en els processos en creació i gestió del coneixement i en l'enfortiment de Comunitats de Pràctiques.

No obstant, s'ha de considerar que el *Brainstorming* no pretén proporcionar respostes a preguntes concretes o solucions immediates. El *Brainstorming* és una posada en comú de les idees dels components del grup sobre un determinat tema, però no la solució final. La informació que s'extreu de les idees és una llista de possibilitats que seran el punt de partida per continuar l'anàlisi.

Procés d'una sessió: A les sessions de *Brainstorming* s'estableixen torns o rondes de tots els participants, amb un temps màxim d'intervenció limitant a una única idea per torn. Totes les persones del grup poden aportar alguna idea, de qualsevol índole, en absoluta llibertat. Les aportacions, frases i paraules, es van escrivint i relacionant entre elles.

Una norma fonamental és no jutjar ni valorar en aquest moment la qualitat de les diverses aportacions, sinó ajornar-ho, ja que en un principi tota idea és vàlida i cap ni una ha de ser rebutjada. D'aquesta manera s'afavoreix que les idees generin més idees, i a més no impedeixin la creativitat dels participants. Un anàlisi posterior permetrà valorar la quantitat i idoneïtat de les aportacions.

Passos a seguir una sessió de *Brainstorming*:

Pas 1: Definició del tema de *Brainstorming*: específic, no esbiaixat

Pas 2: Triar una persona coordinadora

Pas 3: Preparar la logística de la sessió: materials per escriure...

Pas 4: Desenvolupament de la sessió:

- a) Escriure l'enunciat del tema perquè sigui visible durant la sessió.



- b) Iniciar la ronda d'aportacions per torn, només una idea per torn.
- c) Quan el volum de les idees és elevat, ordenat i lectura d'idees.
- d) En cas que sigui necessari, rondes següents o torns successius d'aportacions creatives.

Pas 5: Tractament de les idees: explicar les idees que ofereixen dubtes, eliminar idees duplicades, agrupar les idees segons criteris d'ordenació per simplificar el desenvolupament.

**Exemples:**

- o Etapes del procés. Disponible a: <http://goo.gl/Tq3Wlz>
- o Blog El País. Disponible a: <http://goo.gl/rbGTtF>

**Bibliografia:**

- o González, R. (2005). Psicología de los grupos pequeños. Madrid: Plaza.
- o Villa Bruned, J. (1998). La animación de grupos. Madrid: Escuela Española.

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement; Moderadors; Grup de treball CGC

| <b>DEBRIEFING</b>   |
|---|
| <b>Moment d'aplicació:</b>  |
| Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC  |
| <b>Breu resum:</b>  |
| <p>El <i>Debriefing</i> és un mètode que serveix per simplificar i estructurar el registre i la documentació de coneixements comprovats per l'experiència.</p> <p>Recolza els treballadors, tant de manera individual com de grup, en el registre del seu <i>Know – how</i>, facilitant l'espai, el temps i les accions necessàries per l'emplenament de la documentació respectiva a les accions desenvolupades.</p> <p>D'aquesta manera es poden tractar aquells obstacles que dificulten l'assimilació dels coneixements comprovats per l'experiència.</p> <p><b>Paraules clau:</b><br/><i>Debriefing</i>, estructurar, registre, coneixements, documentació.</p>  |
| <b>Descripció general:</b>  |
| <p>El <i>Debriefing</i> consisteix en la revisió i anàlisi d'un procés determinat per detectar els errors, què s'està realitzant correctament, què ha empitjorat i què ha millorat, de manera detallada i expressant directament per la persona que ha realitzat la tasca i la resta de l'equip.</p> <p>Mitjançant un mètode sistemàtic de registre de la informació, que ha estat creat segons les necessitats i la forma del grup de treball, un tercer neutral (<i>debriefeer</i>) registra els coneixements de cada treballador fent servir metodologies diverses, adaptades a cada situació, com poden ser entrevistes o la participació en grups de treball quan es realitza un taller. També existeix l'opció que siguin els propis treballadors qui facin de <i>debriefeer</i> i elaborin un registre dels seus propis coneixements.</p> <p>El <i>debriefeer</i> s'encarrega de l'elaboració de la documentació. Aquest confecciona el <i>know – how</i> registrant de la manera que s'hagi acordat prèviament, adaptat específicament a les capacitats de cada grup de treball i que serà utilitzat amb posterioritat al estar adaptat al seu contingut de forma ràpida i sense comptar amb el recolzament d'un expert.</p> <p>La metodologia del <i>Debriefing</i> pot ser diversa, però la més utilitzada acostuma a ser mitjançant una reunió després d'una acció en què s'extreuen conclusions d'aquesta. En ella s'analitza el compliment, o no, dels objectius de l'acció i s'extreuen conclusions sobre l'actuació de tots els seus participants. Els participants presenten els seus informes sobre l'acció realitzada i s'analitza el comportament, tant de forma individual com de grup, per així poder millorar. El <i>Debriefing</i> aporta (Amaya, 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflexió sobre l'experiència viscuda.</li> <li>▪ Discussió sobre els objectius d'aprenentatge.</li> <li>▪ Reforç de les bones pràctiques.</li> <li>▪ Aprenentatges dels errors.</li> <li>▪ Treball en equip.</li> </ul> <p>Existeix gran varietat de tipologies de <i>Debriefing</i>, cadascuna amb unes fases establertes, depenent de l'usuari i de la finalitat amb què s'utilitzi. Les característiques d'una sessió de <i>Debriefing</i> són (Flanagan, 2008):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esperit de treball de grup.</li> <li>▪ Els facilitadors no parlen gaire i faciliten la discussió.</li> <li>▪ Tots senten que contribueixen en un ambient segur.</li> <li>▪ Els participants més actius ho fan de manera correcta.</li> <li>▪ La discussió es focalitza en els interessos que demostren els participants.</li> <li>▪ Hi ha aprenentatges entre iguals.</li> <li>▪ S'utilitzen materials de recolzament com poden ser vídeos...</li> <li>▪ Hi ha discussió sobre les qüestions efectives i inefectives.</li> <li>▪ Els punts d'aprenentatge més importants es deixen clars a tot el grup.</li> <li>▪ Ningú s'ha de sentir decebut.</li> </ul> |



- Tots els participants han d'aprendre com a mínim una cosa sobre ells mateixos i de la manera en què actuen.

Per la preparació prèvia a la sessió s'ha de tenir en compte:

- Les fases de la reunió.
- La situació o procés a analitzar.
- Els rols del *debriefe*r i dels participants.
- El nombre de participants.
- La temàtica.
- La temporalització.
- L'espai i la seva distribució.
- El material.

Amb el *Debriefing* es pot gestionar el coneixement col·lectiu, ja que deixa registrades les accions dutes a terme pel grup de treball juntament amb les reflexions sobre aquestes. En aquestes reflexions sobre els processos que es duen a terme a cada acció s'expressa tant allò que s'ha de corregir com el que ha de potenciar i així optar a la millora, obtenir un millor rendiment i una millor qualitat dels sistemes de gestió.

#### **Exemples:**

- Sistema de Debriefing de Iberia. Disponible a: <http://goo.gl/INVvwc>
- Debriefing mèdic. Disponible a: <http://goo.gl/Jnhf9u>

#### **Bibliografia:**

- Fraga, J.M. (2010, 9 de julio). Debriefing: periodo de reflexión. *SimMx*. Disponible a: <https://goo.gl/bcE6tK>
- Flanagan, B. (2008). Debriefing: Theory and Techniques. A: Riley RH. *Manual of simulation in health care*. Oxford University Press.
- North, K.; Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Libros en red.

#### **Nivell de dificultat:**

Moderada

#### **Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement; Moderadors; Grup de treball CGC



## FINSTRA DE JOHARI

### Moment d'aplicació:

Desenvolupament activitat CGC

### Breu resum:

La Finestra de Johari és una eina de psicologia cognitiva que s'utilitza per descriure els processos que es donen en la interacció entre persones.

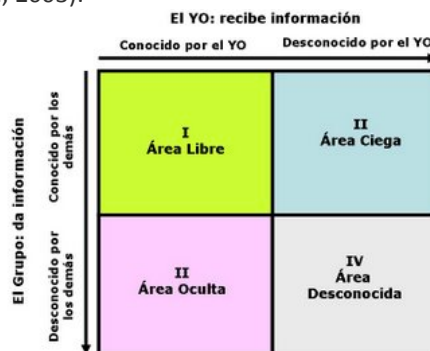
La finalitat de la Finestra de Johari és il·lustrar el procés de "donar i rebre" feedback perquè així les persones puguin fer-se una idea de quins són els seus comportaments i puguin analitzar els seus punts forts i els seus punts febles en interaccionar amb els altres. En obtenir aquesta informació es poden millorar les relacions interpersonals i els processos de comunicació, factor bàsic per a la gestió del coneixement col·lectiu.

### Paraules clau:

Finestra de Johari, interacció, feedback, relacions interpersonals, comunicació

### Descripció general:

La Finestra de Johari és un quadre dissenyat per Joseph Luft i Harry Ingham per descriure les qüestions relacionades amb l'èxit o el fracàs de la comunicació que s'estableix entre un grup de persones (Fritzen, 1987). Segons aquesta interpretació, el Jo de l'individu queda repartit entre quatre àrees diferents, depenent del que aquest mateix estigui compartint amb els altres o del que els altres captin d'aquest. Les quatre àrees són (Chapman, 2003):



**Àrea Lliure:** És la part coneguda, un àrea en la qual la informació és coneguda per un mateix així com pel grup.

**Àrea Cega:** En aquesta àrea es veu el que un no percep sobre si mateix, la qual cosa es desconeix d'un mateix però que els altres sí perceben o coneixen.

**Àrea Oculta:** És la part íntima, aquella que conté la informació que un mateix sí que coneix però que no vol desvetllar als altres perquè no li pugui perjudicar.

**Àrea Desconeguda:** Aquesta àrea conté els trets de la personalitat que un mateix desconeix i que els altres tampoc coneixen.

Segons aquestes àrees, l'individu podrà mantenir amb els altres un feedback que aconseguirà diferents nivells depenent de la quantitat d'informació que mostrin, ocultin, coneguin o desconeguin. Una vegada completat el quadre, la informació que es pot veure està representada en sentit vertical (columnes) i en sentit horitzontal (franges). Les dues columnes representen el Jo i les dues franges, el grup. La primera columna conté el que un sap respecte de si mateix; la segona columna, la qual cosa un desconeix de si mateix. A la franja superior hi ha el que els altres saben i a la franja inferior, la qual cosa els altres desconeixen. Al principi totes les àrees tenen la mateixa grandària, encara que poden variar proporcionalment a la quantitat d'informació adjudicada a cadascuna (Chapman, 2003).

Per poder desenvolupar l'activitat es requereix de:

- Un espai determinat on els participants se sentin còmodes.
- Uns 30 minuts de temps.
- Un grup reduït de participants.
- Un facilitador.



Les fases per desenvolupar la Finestra de Johari són:

- El facilitador explica l'activitat i el seu objectiu.
- Es proporciona el material (esquema de la finestra en blanc) al grup participant.
- Es desenvolupa l'activitat en si: primer la part individual on s'analitza el Jo i, posteriorment, la de grup).
- S'analitzen els resultats.

L'ideal és que, amb el transcurs del temps, l'Àrea lliure de tots els membres del grup es vagi ampliant, augmentant així l'eficàcia i productivitat tant de les persones com del grup. Si s'aconsegueix un feedback de qualitat en el grup, aquest pot transferir coneixement entre el grup d'una forma adequada i rendible, ajudant així a reduir l'Àrea cega. La cultura organitzativa i l'ambient de treball també han d'afavorir el procés d'obertura perquè els coneixements rellevants de l'Àrea oculta es transfereixin a l'Àrea lliure. Finalment, el gestor o líder del grup ha de crear l'ambient adequat per donar lloc a processos de descobriment personal i del grup, acompanyats de feedback i observació, que permetin reduir l'Àrea desconeguda (Chapman, 2003).

La Finestra de Johari és una estratègia útil per a la gestió del coneixement en el sentit que permet prendre consciència de la ubicació dels coneixements rellevants, per poder crear així les dinàmiques propícies per a la seva compartició i accés al conjunt del grup.

**Exemples:**

- Aplicación de la Ventana de Johari en un proceso de consultoría organizacional. Disponible a: <http://goo.gl/u3Pgc3>
- La Ventana de Johari aplicada a las ventas. Disponible a: <http://goo.gl/iSPn5B>

**Bibliografia:**

- Piñeyro, R. (2010). La Ventana de Johari. *Teoría y Comportamiento Organizacional*. Recuperat de: <https://goo.gl/b2fpdr>
- Chapman, A. (2003). *Johari window. A model for self-awareness, personal development, group development and understanding relationship*. University of Southern California. Recuperat de: <https://goo.gl/YLbVH5>
- Fritzen, S.J. (1987). *Ventana de Johari: Ejercicios de dinámica de grupo, relaciones humanas y sensibilización*. Santander: Sal Terrae.

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Moderadors; Grup de treball CGC





## FISHBOWL

### Moment d'aplicació:

Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC'

### Breu resum:

El *Fishbowl* és una estratègia que serveix per indagar i entendre millor una problemàtica concreta a través del debat. Els participants participen activament en una discussió fent preguntes i compartint les seves opinions a la vegada que escolten atentament les aportacions de la resta de participants. S'anomena *Fishbowl* perquè hi ha un grup de quatre o cinc persones que participen a la conversa mentre la resta els observa.

### Paraules clau:

*Fishbowl*, facilitador, diàleg, problemàtica

### Descripció general:

El *Fishbowl* és una estratègia que serveix per indagar i entendre millor una problemàtica concreta a través del debat. Es pot utilitzar en una gran varietat d'entorns, inclosos tallers, conferències, reunions organitzatives i assemblees públiques. Resulta molt útil per temes controvertits o per compartir idees o informació des d'una varietat de perspectives.

El *Fishbowl* aplicat a les retrospectives permet al facilitador conduir un debat on cada persona es pugui expressar i ser escoltada. Aquesta estratègia serveix per indagar i entendre millor un problema determinat. L'objectiu del *Fishbowl* és permetre un debat ordenat en un grup gran (més de 12 persones) per tal d'explorar les causes d'una problemàtica. Els participants intervenen activament en una discussió fent preguntes i compartint les seves opinions a la vegada que escolten atentament les aportacions de la resta de participants.

Per dur a terme una sessió de *Fishbowl* es necessiten la preparació i el material que es detallen a continuació:

- Una cadira per participant, i 4-5 cadires de més
- Una pissarra
- Col·locar 4-5 cadires en línia al costat de la pissarra formant el *Fishbowl*. La resta de cadires s'han de col·locar amb forma de cercle concèntric mirant el *Fishbowl*. Aquestes són l'audiència.

Passos a seguir:

1. **Introducció:** El facilitador explica l'objectiu de l'activitat i les normes a seguir. Introdueix el tema o la problemàtica a debatre i els participants inicien la discussió. El facilitador denomina un escriptor que s'encarregarà de prendre notes. L'audiència s'asseu en cercle i escolta la discussió.
2. A continuació s'inicia un *debat* amb les següents normes:
  - Només poden parlar les persones de les cadires del *Fishbowl*.
  - Les persones assegudes a l'audiència no poden parlar.
  - Ningú pot parlar si totes les cadires del *Fishbowl* estan ocupades. Han d'esperar que alguna de les persones del *Fishbowl* passi a l'audiència.
  - En qualsevol moment, qualsevol persona de l'audiència pot ocupar una cadira buida del *Fishbowl*.
  - En qualsevol moment, qualsevol persona del *Fishbowl* pot passar a l'audiència.
  - L'escriptor anota a la pissarra el resum del debat.
  - El facilitador ajuda a l'escriptor a prendre notes.
3. **Tancament:** el facilitador revisa amb la resta del grup les notes preses a la pissarra i s'extreuen conclusions.

El *fishbowl* pot ser obert o tancat. En cas que sigui obert sempre hi haurà una cadira lliure perquè la pugui ocupar qualsevol persona de l'audiència i participar en el debat, en aquest cas, alguna persona del *fishbowl* de manera voluntària deixarà lliure la seva cadira i passarà a formar part de l'audiència. Si



el fishbowl és tancat els participants que comencen el debat, parlen durant un temps establert. Quan finalitza aquest temps, els participants del fishbowl passen a ser audiència i l'audiència passa al fishbowl. Quan l'últim grup ha participat en el debat, el moderador tanca el fishbowl, fa un resum del debat i s'extreuen conclusions.

Aquest tipus d'estratègia resulta útil per grans grups, a més disminueix les diferències entre els que parlen i els que escolten. Es pot fer servir com a alternativa als debats tradicionals; per fomentar una participació dinàmica; per abordar temes controvertits i ; per evitar presentacions llargues.

**Exemples:**

- o Fishbowl Helps Clients Win with Data-Driven Results. Disponible a: <https://goo.gl/b3k7qg>
- o Fishbowl 101. Disponible a: <https://goo.gl/bggo3G>

**Bibliografia:**

- o Wallet, T. (2013). Dinàmica de Retrospectiva: Fishbowl. El Pròximo paso. Recuperat de <http://kl.la/2apQi5j>
- o Knowledge sharing tools (2016). Fish Bowl. Recuperat de: <http://www.kstoolkit.org/Fish+Bow!>

**Nivell de dificultat:**

Baixa

**Qui la pot impulsar:**

Moderadors

## HISTÒRIA D'APRENTATGE COL·LECTIU (HISTÒRIA D'ÈXIT)

### Moment d'aplicació:

Al finalitzar l'activitat de CGC

### Breu resum:

La Història d'aprenentatge col·lectiu recull l'historial d'interaccions que organitzen la influència recíproca entre els membres del grup, un equip o una organització durant el procés d'aprenentatge que desenvolupen de manera conjunta. Des de la responsabilitat, la col·laboració i el respecte a la diferència es proposa compartir el coneixement a partir de l'aprenentatge generat entre tots, la seva utilització considera el treball conjunt i la concreció dels objectius comuns per crear i gestionar coneixement.

### Paraules clau:

Història de l'aprenentatge col·lectiu, història d'èxit, compartir coneixement, treball conjunt, comunitat de pràctica.

### Descripció general:

Aquesta estratègia permet als membres del grup, un equip o una organització desenvolupar el seu compromís amb l'aprenentatge dels demés a partir d'una metodologia de treball de grup on tots interaccionen i aporten. En el seu exercici resulta imprescindible la responsabilitat de cada un dels membres, així com el respecte a la diferència per poder construir conjuntament nou coneixement a partir de l'aprenentatge generat.

Conté l'historial de les interaccions que organitzen la influència recíproca entre els membres durant un procés d'aprenentatge. Així doncs, consisteix a la reflexió per part de tots i en l'adquisició de coneixements, considerant les pròpies necessitats, expectatives i interessos, la qual cosa també implica adaptar-se a noves formes de fer, actualització, constància i compartir i gestionar coneixement. Aquí poden instal·lar-se pràctiques de treball conjunt com la reunió, el debat col·lectiu i la posada en comú per propiciar acords i consensos.

La Història d'aprenentatge col·lectiu s'acostuma a implementar per professionals preocupats per la millorar i interessats en la seva formació, de manera que els resultats obtinguts fruit del treball compartit es puguin transferir als seus propis contextos laborals. La possibilitat de gestar nous aprenentatges entre els participants de l'estratègia afavoreix la consecució de fites a curt termini, així com l'adquisició de competències vinculades al desenvolupament professional i de l'organització, com poden ser: gestió del temps, comunicació, resolució de problemes, processos de presa de decisions, innovació, etc.

Algunes consideracions que s'han de tenir en compte per a la implementació de l'estratègia són: la intencionalitat a la configuració dels membres implicats; cap membre ha de ressaltar sobre la resta, sinó que es recolza als demés des de la diversitat i l'acceptació; l'exercici reflexiu al voltant de les aportacions individuals i col·lectives; les interaccions i interrelacions s'han de sostenir sobre una base de confiança, diàleg, una comunicació eficaç i transparent, la col·laboració i la resolució positiva de les problemàtiques objecte de l'interès a través de la negociació, per exemple, i entre altres.

El seu ús (tant en entorns virtuals com presencials) considera el treball conjunt entre els membres i la concreció d'objectius comuns per crear i gestionar coneixement. En concret, un procés possible per a la seva implementació podria ser aquest: 1) seleccionar un tema d'interès per tots els membres implicats; 2) delimitació dels recursos necessaris tant humans, materials com funcionals; 3) concreció del grup de treball, l'espai (virtual o presencial), els materials de recolzament i la distribució de rols, funcions i tasques; 4) desenvolupament de tasques a partir de la participació i la col·laboració per a la consecució dels objectius proposats; 5) assessorament i seguiment del procés d'aprenentatge; 6) avaluació de l'aprenentatge generat, el procediment seguit i en relació als objectius; i 7) transferència i difusió del coneixement aconseguit.

Per la seva part, la Història d'èxit permet conservar a la memòria els coneixements generats de manera



col·lectiva i transferir-los a contextos diversos amb el propòsit d'orientar la seva millora. D'aquesta manera, serveix com exemple i font d'inspiració per altres persones i organitzacions interessades en la temàtica que emprèn la pròpia història de l'èxit, ja que acostuma a reflectir el context de la història, la metodologia emprada i els resultats aconseguits.

**Exemples:**

Alguns exemples de Història d'aprenentatge col·lectiu són: la formació en xarxes, la formació en equip, l'aprenentatge basat en la resolució de problemes (ABP), l'aprenentatge orientat a projectes, el mètode de casos i les comunitats de pràctica, tots aquests es fonamenten per emprendre de manera compartida, el compromís mutu i per disposar d'un repertori comú de recursos. Cerquen el creixement d'aquells qui participen a partir del intercanvi de coneixements, experiències, pràctiques, etc. amb els demés, per revisar la pròpia actuació i construir un nou coneixement de manera col·lectiva.

- Centre d'Estudis sobre Aprenentatge Cooperatiu de la Universitat de Minnesota (Dirigit pels professors D. Jhonson i R. Jhonson). Dispnable a: <http://goo.gl/qy5G>
- Exemples de històries d'èxit de la UNESCO (per temes y països). Disponible a: <http://goo.gl/dejidl>

**Bibliografia:**

- López, P. (2011). *Aprendizaje colaborativo para la gestión de conocimiento en redes educativas en la Web 2.0* [en línia]. Tesis Doctoral. Madrid: UNED.
- Martín-Moreno, Q. (2004). Aprendizaje colaborativo y redes de conocimiento. A: Libro de Actas de las IX Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas (pp. 55-70). Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization Articles*, 7(2), (pp. 255-246).

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Grup de treball CGC



## INVESTIGACIÓ ACCIÓ

### Moment d'aplicació:

Prèvia a l'activitat de CGC; Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC; Al finalitzar l'activitat de CGC"

### Breu resum:

La Investigació Acció es proposa acostar-se de manera teòrica i metodològica als problemes significatius de la vida quotidiana involucrant a l'investigador com a agent de canvi social. Inicialment la proposta impulsada per Kurt Lewin en relació a la Investigació Acció va ser considerada com un enfocament radical i inadequat però, posteriorment, la idea va tenir èxit.

La seqüència d'un procés de Investigació Acció (I-A) s'inicia amb l'anàlisi de la realitat, per continuar amb la determinació dels punts de millora, propostes alternatives, aplicació de propostes i anàlisi dels efectes.

### Paraules clau:

Investigació – Acció, millora, participativa, pràctica reflexiva.

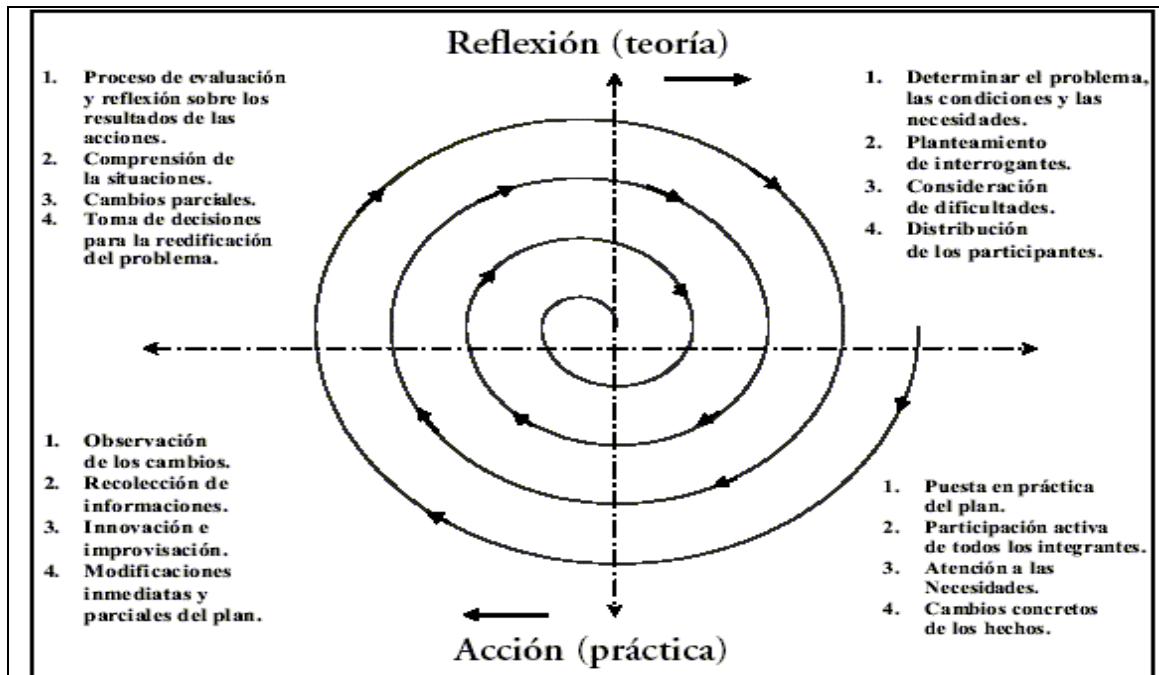
### Descripció general:

El procés d'Investigació – Acció és una espiral contínua que genera diversos moments. Acostuma a sorgir de situacions on es presenta un problema pràctic. Un cop identificat el problema, es realitza la recopilació d'informació que permetrà un diagnòstic clar de la situació. A partir d'aquí es dissenyen les diverses alternatives d'actuació i es duu a terme per les persones interessades. És important entendre que qualsevol actuació s'emprèn com una nova forma de millora de la pràctica que s'ha de sotmetre permanentment a condicions d'anàlisi, avaluació i reflexió.

Tot aquest procés donaria peu a un altre cicle a l'espiral de la investigació. L'acció proporciona evidències de l'abast i les conseqüències de les accions iniciades. L'avaluació, a més de ser aplicada a cada moment ha d'estar present al final de cada cicle, per esbrinar en quina mesura el propi procés d'investigació i transformació ha suposat un procés de canvi.

La primera característica del terme de la Investigació – Acció es troba als seus propis termes, tot i que hi ha altres trets que poden ajudar a situar millor el seu contingut:

- Neix de la pràctica i per la pràctica. Part del diagnòstic d'una situació concreta en un context específic i intenta donar solució al tema plantejat. No pretén sonar una solució universal, intenta donar una resposta prescriptiva a la situació plantejada.
- Reflexiona sobre la pràctica per millorar-la, comprendre-la i transformar-la. Cerca aprofundir en la comprensió dels problemes sense concepcions prèvies.
- Es desenvolupa en grups de manera participativa, els membres de l'equip prenen part en la millora de la investigació. Els equips externs, si n'hi ha, treballen de manera col·laborativa amb els actors del procés. Ha d'existir una implicació i compromís dels participants.
- S'interessa tant pels processos com pels productes. Si bé suggereixen unes fases, no segueix un pla predeterminat. Es van fent passos successius, on cada un d'ells és conseqüència dels passos anteriors. Hi ha una retroalimentació contínua a partir de la qual s'introdueixen modificacions.
- Contribueix a relacionar la teoria amb la pràctica. Es dona un procés interactiu, la pròpia investigació genera nou coneixement i una millora quasi immediata de la realitat concreta.
- La interpretació s'efectua des del punt de vista dels participants involucrats a la situació del problema. Es reflexiona sobre el procés d'investigació i s'acumulen evidències empíriques des de diverses fonts de dades. També acumulen diversitat d'interpretacions que enriqueixen la visió del problema de cara a la seva millor solució.
- Permet als protagonistes seleccionar l'opció a seguir davant les situacions complexes i problemàtiques. Les modificacions són avaluades contínuament, essent el darrer objectiu millorar la pràctica.



**Exemples:**

- Observar, interpretar y reflexionar a través del espejo de la investigación acción. Disponible a: <http://goo.gl/73bt4k>

**Bibliografía:**

- Campo, A. (2010). *Herramientas para directivos escolares*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Contreras, J. (1994). Investigación Acción. *Cuadernos de Pedagogía*, (224), (pp. 8-19).
- Bartolome, M. (1986). La Investigación Coperativa. *Educar*, (10), (pp. 51-78).
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 4(2), (pp. 34-46).

**Nivell de dificultat:**

Elevada

**Qui la pot impulsar:**

Grup de treball CGC



## KNOWLEDGE CAFÉ

### Moment d'aplicació:

Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC

### Breu resum:

El *Knowledge Café* és una estratègia de Creació i Gestió de Coneixement que es basa en la generació d'un ambient que propiciï que un grup format per unes 12 - 30 persones puguin compartir els seus coneixements i experiències al voltant d'un determinat tema. El més important en el desenvolupament d'aquesta estratègia no és obtenir un benefici organitzatiu, resoldre problemes o fer florir les necessitats, sinó que els participants en el mateix podran aprendre a partir de la conversa.

### Paraules clau:

*Knowledge Café*, compartir, conversa, coneixement individual, aprenentatge informal

### Descripció general:

Davis Gurteen, impulsor del *Knowledge Café*, considera aquesta estratègia com una via per propiciar l'inici de converses i debats que permetin als participants de l'experiència entendre amb profunditat una situació concreta, ajudant-los posteriorment en la presa de decisions respecte a la seva manera de treballar o les possibilitats d'introduir innovacions.

Un dels aspectes més rellevants d'aquesta estratègia és que s'utilitza per compartir coneixement tàcit, és a dir, aquell coneixement que tenen els membres de l'organització però que no està explicitat en cap tipus de suport físic o informàtic. En aquest sentit, resulta útil desenvolupar aquesta estratègia en equips de treball, departaments, comunitats de pràctica, etc. per permetre qüestionar els supòsits establerts i ajudar a l'aprenentatge de les persones i la generació de coneixement col·lectiu.

Per propiciar que els participants del *Knowledge Café* comparteixin el seu coneixement, David Gurteen proposa alguns principis que considera fonamentals: 1) la conversa s'ha de produir de forma lliure, relaxada i sense cap tipus d'amenaçes o coaccions per cap de les parts; 2) la conversa que es generi ha de fluir de la mateixa manera que flueixen les converses informals; 3) a la conversa no hi ha ningú que actuï com a líder, tots assumeixen el mateix rol, i per tant, no s'ha de rendir comptes amb ningú; 4) no és necessari que tothom parli, per tant poden assistir persones que només vulguin escoltar les aportacions dels altres; 5) els participants poden parlar d'allò que per a ells és important, no s'ha de marcar un tema concret per conversar; 6) no és necessari elaborar resums de les converses, o que hi hagi consens en algun punt al finalitzar el procés; i 7) la sala no ha de tenir cap tipus de faristol, tribuna o tarima, ja que tots els participants estan en un mateix nivell i no hi ha ningú que reculli els resultats.

Els aspectes descrits enforteixen la idea inicial que allò important és contribuir a l'aprenentatge dels participants i no únicament a la generació de coneixement organitzatiu. El procés per al desenvolupament d'un *Knowledge Café* es compon de 9 passos (Gurteen, 2012, p. 48):

1. La gent s'asseu en petites taules rodones en grups de quatre o cinc persones.
2. El nombre de persones ideal és entre 12 i 30.
3. Un ponent fa una petita xerrada de no més de 20 minuts i planteja una pregunta impactant per iniciar la conversa.
4. Idealment, el ponent no utilitza diapositives de PowerPoint.
5. Els participants discuteixen la pregunta durant 15 minuts, aproximadament.
6. Es canvien de taula dos cops per tenir converses separades en tres grups diferents.
7. Es reuneixen en un "cercle de coneixement". Es retiren les taules i es forma un cercle.
8. La gent comparteix les seves opinions i percepcions amb els demés i la conversa continua com un grup sencer.
9. Finalment, el dinamitzador va passant per cercle i pregunta a cada persona que comparteixi una visió pràctica compartida amb el grup: cosa que volen que es faci com a resultat del cafè del coneixement.

El *Knowledge Café* és una estratègia que es vincula estretament amb la creació i gestió de coneixement, ja que permet que els participants de l'activitat comparteixin els seus coneixements i



puguin aprendre de les aportacions dels demés i , a la vegada, facilita la generació d'un estat d'opinió col·lectiu que ajuda a la generació de coneixement organitzatiu.

**Exemples:**

- Vídeo on es pot observar un *Knowledge Café* conduït per David Gurteen en SMARTlab (University of East London). Disponible a: <http://goo.gl/dlbYk9>
- Gronau, N. (2002). The Knowledge Café–A Knowledge Management System and Its Application to Hospitality and Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), (pp. 75-88).

**Bibliografia:**

- Gurteen, D. (2012). Las organizaciones son una conversación: introducción al Gurteen Knowledge Café. A: Gairín, J. (Coord.) *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: Formación y formación corporativa* (pp.44-52). Madrid: Wolters Kluwer.
- Gurteen, D. (2013). Knowledge Café [en línia]. Recuperat de: <http://goo.gl/dYYWk9>

**Nivell de dificultat:**

Baixa

**Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement; Moderadors



## LLIÇONS APRESES

### Moment d'aplicació:

Prèvia a l'activitat de CGC; Al finalitzar l'activitat de CGC"

### Breu resum:

Aquesta estratègia convida les organitzacions a consolidar, compartir i difondre la informació d'experiències viscudes. L'objectiu és aprendre dels propis errors, ja que s'observa que és un element amb freqüència omès, perdut al dia a dia dels equips de treball i dels Directors del Projecte. Per tant, s'han de documentar aquestes situacions, analitzar les seves causes arrel, l'impacte que van tenir al projecte i determinar quines accions van ser efectives per mitigar els seus efectes en el cas de les amenaces, i millorar-los en el cas de les oportunitats.

### Paraules clau:

Avaluació de projectes, punts forts i dèbils, lliçons apreses, desenvolupament estratègic, repositori

### Descripció general:

Són estratègies que condueixen coneixements obtinguts a través de l'experiència que són aplicables a una tasca, decisió o procés, de manera que quan es reutilitza aquest coneixement impacta positivament als resultats de l'organització. Per tant, s'han de documentar aquestes situacions, analitzar les seves causes arrel, l'impacte que van tenir al projecte i determinar quines accions van ser efectives per mitigar els seus efectes en el cas de les amenaces i millorar-los en el cas de les oportunitats. Si s'utilitza com una pràctica constant i ben estructurada de Lliçons apreses, permetrà a l'equip de projecte repetir resultats desitjats que fomentin l'èxit en els projectes i evitar aquells que portin al fracàs.

Estan orientades a l'organització i el tipus d'aprenentatge acostuma a ser sintètic. Són aplicables a tasques o decisions dins dels processos organitzatius. Segons l'OECD/DAC (2002), es tracta de:

*"generalitzacions basades en les experiències d'avaluació de projectes, programes o polítiques en circumstàncies específiques, que s'apliquen a situacions més àmplies. Amb freqüència, els ensenyaments destaquen els punts forts o dèbils a la preparació, el disseny i la posada en pràctica que afecten a l'acompliment, els resultats i l'impacte de projectes, programes o polítiques."*

Una LA (lliçó apresada) ha de ser significativa en el sentit de que té un impacte assolit o real sobre les operacions; vàlida de manera que es factual i tècnicament correcta; i aplicable en el sentit que identifica una difusió, procés o disseny específic que redueix o elimina les errades i contratemps o reforça un resultat positiu.

Les LA es consignen mitjançant un procés de recol·lecció que les envia a experts en la matèria que duen a terme un procés de verificació necessari per comprovar la seva correcció. Un procés per obtenir i fer ús de LA típic és una instància d'un procés de coneixement per obtenir un repositori de LA que suportin la seva potencialitat i compartició, i implica un centre on els membres siguin els responsables del repositori. Un cop establerta aquesta, el procés d'emmagatzematge insereix les lliçons verificades al repositori de LA, des d'on es divulguen als interessats mitjançant diferents mètodes de distribució perquè siguin utilitzades quan es vulgui.

Un procés vàlid d'aplicació de l'estratègia es desenvolupa mitjançant:

- Identificar les LA com a resultat de l'avaluació i reflexió.
- Determinar explícitament allò que funciona i que no funciona.
- Presentar la informació estructurada per tipus de feina, tema, tipus d'intervenció i fase del cicle del projecte en què s'inclou la LA.
- Recórrer a les LA pel desenvolupament estratègic i els models d'intervenció.
- Constituir un repositori en què s'identifiquen les LA.

Les LA es comparteixen a través de les comunitats de pràctica, xarxes temàtiques, publicacions, redacció de casos, tallers, seminaris, videoconferències, etc. establint així un repositori de LA que permeti que les persones vinculades a la xarxa o a l'organització puguin tenir-les en compte abans



d'iniciar un projecte i aprendre dels encerts i errors.

La redacció de LA pot constar, segons el BID (2008), de:

- Un breu contextualització o antecedents del projecte.
- Resultats assolits al finalitzar.
- Impacte aconseguit.
- Costos i altres recursos financers i no financers involucrats.
- Elements que faciliten i obstaculitzen la realització del projecte.
- Riscos identificats i estratègia per tractar-los.
- Supòsits per a la implementació d'aquestes lliçons en altres contextos.
- Referències (dades de contacte, bibliografia del projecte, experiències semblants, etc.)

**Exemples:**

- Plantilla per elaborar Lliçons Apreses. Disponible a: <http://goo.gl/u2ozoE>
- Portal KM (Knowledge) de la Universidad de Pamplona. Proposa compartir lliçons apreses. Disponible a: <https://goo.gl/qLZmb6>

**Bibliografia:**

- Banco Interamericano de Desarrollo (2008). *Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas. Sector de Conocimiento y Aprendizaje. Notas de lecciones aprendidas*. Recuperat de: <http://goo.gl/kARRnD>
- Asian Development Bank (2007). *Learning lessons in ADB*. Philipines. Recuperat de: <http://goo.gl/1zgG5I>
- Del Moral, A.; Pazos, J.; Rodríguez, E.; Rodríguez-Patón, A.; Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Society for Effective Lessons Learned Sharing (SELLS) (2003). *Lessons Learned Writing Tips*. Recuperat de: <http://goo.gl/TEY8qL>
- OECD-DAC (2002). "Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados." Recuperat de: <http://goo.gl/XMlj1w>

**Nivell de dificultat:**

Baixa

**Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement



## MENTORING

### Moment d'aplicació:

Desenvolupament activitat CGC

### Breu resum:

El *Mentoring* és una estratègia que serveix per recolzar a professionals que s'enfronten a responsabilitats, situacions problemàtiques o dificultats per a les quals no estan preparats i requereixen de ajuda especialitzada. Proporciona acompanyament, recolzament i assessoria a les persones en diferents etapes de la seva vida laboral i tenen la finalitat de contribuir al desenvolupament de competències professionals.

No s'ha d'utilitzar com un element per avaluar l'acompliment professional, sinó com una oportunitat de millora de les pràctiques professionals.

### Paraules clau:

*Mentoring*, acompanyament, desenvolupament de competències, tutorització

### Descripció general:

#### Característiques generals

El *Mentoring* és un sistema de tutorització basat en la transferència de coneixements i l'aprenentatge a través de l'experiència. Una de les característiques principals és que s'estableix una relació de confiança entre una persona experta i una persona que necessita l'acompanyament. Els objectius que es volen assolir són:

- Potenciar el desenvolupament personal i professional a través del recolzament i acompanyament d'una persona amb més experiència a una altra (o més d'una) que no la té.
- Capitalitzar el saber acumulat de les persones que formen part de l'organització i que posen aportat les seves experiències en favor d'altres.
- Desenvolupar competències professionals en persones novells al càrrec.
- Ajudar en la incorporació de persones acabades d'arribar.

En el procés de *Mentoring* hi ha quatre elements fonamentals:

1. El mentor, també conegut com el tutor o mestre;
2. La persona tutoritzada, també anomenada aprenent o alumne;
3. El programa, les tècniques i/o les estratègies que el mentor utilitza perquè el tutoritzat aprengui i respongui amb èxit a les exigències de l'organització i pugui superar els obstacles que trobarà en el decurs de la seva vida professional i,
4. El supervisor, aquesta persona té com a objectiu assegurar que la relació entre el mentor i el tutoritzat es porti a terme amb eficàcia i s'aconsegueixin els objectius establerts.

#### Formes d'utilització

Algunes de les condicions que es recomanen tenir en compte per dur a terme un bon procés d'acompanyament són:

- Generar un clima de confiança mútua, de respecte i col·laboració.
- Generar oportunitats per compartir experiències i reflexionar sobre elles sense fer judicis de valor.
- Promoure en la persona tutoritzada autonomia i independència.
- Fomentar la diversitat d'opinions i percepcions.

Perquè el programa de tutorització tingui èxit s'han de tenir en compte una sèrie d'elements que giren al voltant de la relació entre el mentor i la persona novell:

- *Selecció del mentor*, tutor o mestre. Difícilment es podrà dur a terme amb eficàcia si no existeix una bona relació entre ells.
- *Establiment del programa de tutorització*: Planificar un programa on figuren els objectius, els continguts a treballar, la temporització i els recursos previstos per a la realització de les activitats programades. A la configuració d'aquest programa estaria el paper del supervisor.
- *Existència d'una confiança mútua*: La relació entre el mentor i la persona tutoritzada s'ha de basar en la confiança. El mentor ha d'aportar capacitat de comunicació i visió crítica a les



problemàtiques i/o obstacles basant-se en la seva experiència professional i incidir en aquells aspectes que han de ser objecte d'aprenentatge per la persona tutoritzada. Aquest ha de transmetre al mentor les dificultats a les quals s'enfronta a la seva activitat professional confiant en que se'l guiarà i acompanyarà a la seva resolució.

- *Actitud positiva vers l'aprenentatge:* Qualsevol persona que exerceixi el paper de mentor està compartint els seus coneixements i experiències, i està invertint el seu temps en assessorar a persones que, en ocasions de la seva vida professional, es troben amb problemàtiques de difícil superació.

Són molts els estudis i les propostes (ex. Hislop, 2013) que suggereixen la utilització del *Mentoring* (i del *Coaching*) per promoure processos informals de compartir coneixements, un dels processos essencials per a l'èxit de qualsevol proposta de Gestió del Coneixement.

**Exemples:**

- Best practices: mentoring. Disponible a: <http://goo.gl/i05KqO>
- Connect to Collaborate. Disponible a: <http://goo.gl/jtna9c>

**Bibliografia:**

- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid: Pearson Educación.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), (pp. 95-114.).

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Equip de direcció; Gestors de coneixement



## MERCADILLO DEL CONEIXEMENT

### Moment d'aplicació:

Prèvia a l'activitat de CGC

### Breu resum:

El Mercadillo del Coneixement és una jornada informal on es convoca tots els professionals de l'ASPCAT que vulguin compartir coneixement i treballar de manera col·laborativa. En aquestes jornades anuals, es creen les propostes de CoP en què els participants treballaran durant el curs següent elaborant el seu producte.

### Paraules clau:

Mercadillo del Coneixement, treball col·laboratiu, aprenentatge informal, CoP

### Descripció general:

El mercadillo del coneixement és una dinàmica anual on es pretén que sorgeixin propostes de noves idees, o de solucions a problemes, dels professionals de salut pública per treballar-los de manera col·laborativa durant una temporada. Aquest mercadillo és el lloc de trobada dels professionals de l'ASPCAT que volen treballar de manera col·laborativa i el punt de partida per crear noves CoP on els participants aprenen de manera informal.

Previ al Mercadillo, l'Equip de Gestió de Coneixement de la APS (EGdC) s'encarrega de recollir totes les propostes, endreçar-les i fixar la data i el lloc per la trobada, a més de fer la difusió.

Segons Rigau i Tolosa (2012), les característiques del Mercadillo del Coneixement són les següents:

- Lliurament dels temes proposats als assistents.
- Aquells qui vulguin assolir el rol de moderador disposen d'un màxim de tres minuts per defensar la seva proposta i trobar un mínim de cinc persones per poder engegar la CoP.
- Els assistents es distribueixen en tres grups de treball, en funció de les temàtiques, que dinamitzen el EGdC. A cada grup, s'aniran formant subgrups depenent de les propostes de CoP que vagin prosperant, a partir dels interessos individuals i del debat que es generi.
- Cada subgrup haurà de confeccionar una fitxa que contingui els següents apartats:
  - ✓ Títol de la comunitat
  - ✓ Breu descripció del producte a elaborar
  - ✓ Millores que aporta a l'organització i/o problemes als quals dona resposta
  - ✓ Moderador, membres i col·laboradors
- Totes les fitxes són traslladades pel EGdC a la direcció. A partir d'aquí, les persones que estiguin interessades es podran sol·licitar la seva incorporació a les comunitats, ja sigui com a membres o com a col·laboradors.

*"Les característiques principals de les nostres CoP han estat la voluntarietat dels seus membres a participar-hi, la flexibilitat en l'organització de treball i, sobretot, el compromís adquirit per avançar en el projecte compartit". (Giménez Roig, 2016: para 4)*

*"Els participants en les futures CoP de l'Agència de Salut Pública de Catalunya trobaran un entorn de treball més amigable que el de fa uns anys, fer que suposarà un valor afegir a la seva feina, els motivarà i els farà millors professionals de la salut pública". (Giménez Roig, 2016: para 6)*

Durant 10 o 12 mesos les diferents CoP aniran elaborant els seus productes finals i al final de la temporada, els productes finalitzats es presenten al Consell de Direcció perquè els doni el vistiplau. Es duu a terme una sessió de bones pràctiques per exposar els treballs de les CoP on assisteixen els professionals i on poden participar també experts d'altres àmbits, per presentar experiències d'èxit relacionades amb la gestió del coneixement.

### Exemples:

- o 7a temporada de les CoP amb el Mercadillo del Coneixement. Recuperat de:  
<https://goo.gl/46nv2w>

### Bibliografia:

- o Generalitat de Catalunya (2017). *Arrenca la 7a temporada de les CoP amb el Mercadillo del*



*Coneixement* [en línea]. Agència de Salut Pública de Catalunya (ASPCAT). Recuperat de: <https://goo.gl/5DK4UG>

- Generalitat de Catalunya (2016). *Per què complicar-se la vida a l'Administració treballant col·laborativament?* [en línea]. EAPC blog. Recuperat de: <https://goo.gl/yxSiXS>
- Generalitat de Catalunya (2014). *Mercadillo del Coneixement*. Agència de Salut Pública de Catalunya (ASPCAT) [en línea]. Recuperat de: <https://goo.gl/CC8DUZ>
- Rigau, B i Tolosa, MJ (2012). *El mercadillo del Conocimiento y el Trabajo en nuestras CoP*. A: Gairín, J (Ed.). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Wolkers Kluwer España

**Nivell de dificultat:**

Elevada

**Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement

## NETWORKING

### Moment d'aplicació:

Desenvolupament activitat CGC; Al finalitzar l'activitat de CGC

### Breu resum:

El significat literal de *Networking* és "treballar en la xarxa". Es tracta d'una activitat externa a l'organització, l'objectiu de la qual és obtenir una xarxa de contactes centrada en "donar per rebre" i que se suposa ajuda a la promoció i difusió del seu treball. També el *Networking* pot desenvolupar-se a nivell intern de l'organització, és a dir, com una manera de gestionar el coneixement "cap a dins" de l'organització.

### Paraules clau:

Relacions laborals, relacions productives, software social, treball en xarxa, *Networking*

### Descripció general:

El diccionari nord-americà Merriam-Webster data la primera aparició aquest terme el 1967 i la defineix com "l'intercanvi d'informació o serveis entre individus, grups o institucions, en concret: **el cultiu de relacions productives per treball o els negocis**".

*Networking* implica un grup de persones que es relacionen i comuniquen amb l'objectiu d'obtenir un benefici professional, ja sigui per conèixer a altres persones que desenvolupen activitats afins, proveïdors, nous clients, per canviar o aconseguir un nou treball o per establir relacions comercials i de negocis amb altres companyies. Atès que en tota agrupació social l'intercanvi d'informació és constant, en el cas de les xarxes, la informació de caràcter professional es veu com el mitjà més efectiu per donar a conèixer els productes i serveis d'un negoci en particular, així com les habilitats laborals i professionals de les persones (López Capel, 2008).

Amb l'arribada del web 2.0. i el desenvolupament de gran quantitat d'aplicacions especialitzades per a la gestió de xarxes socials, aquestes han guanyat un espai molt important en l'àmbit professional i dels negocis, i especialment pel *Networking*. Per aquesta raó, actualment es coneixen tant la versió "offline" del *Networking*, basada en el desenvolupament de presentacions, reunions, cursos de capacitació, exposicions, fires, conferències o congressos, etc. en què es pren contacte directe amb les persones; com la "online" en què el contacte, de vegades també el coneixement, només es dona a través d'Internet, amb la utilització d'alguna de les xarxes que s'han estès en els darrers anys, com pot ser la de LinkedIn.

El *Networking* té un important component socio-cultural que intenta fomentar la comunicació entre persones amb la finalitat de millorar els resultats i beneficis obtinguts a la feina. En canvi, quan es parla de la pràctica del *Networking* a través de les xarxes socials a Internet destaca l'aspecte tecnològic per l'ús d'eines concretes pel seu desenvolupament (Rodríguez Gómez, 2006).

Actualment, és tan important fer *Networking* tradicional com incorporar l'ús de xarxes professionals en línia, tot i que en cas de ser virtual es recomana la presa de contacte directa en algun acte als mateixos efectes. Tant per *Networking* clàssic com pel virtual es recomana seguir algunes pautes:

- Fixar objectius: Tenir clar què es busca amb l'assistència a un esdeveniment.
- Identificar als ponents i participants: Buscar informació sobre els participants que puguin ajudar a localitzar els perfils correctes per la consecució dels objectius. En el cas de les xarxes online, és important tenir contactes reals, és a dir, persones que coneixem i que tenen un interès particular per la nostra feina.
- Aportar informació rellevant: Tenir una targeta de visita amb tota la informació professional rellevant i formes de contactar. Si la participació és online, el perfil professional dels participants ha d'estar actualitzat i amb tota la informació rellevant.
- Fixar un objectiu concret: Per exemple, de cara a la participació en un esdeveniment determinat, fixar-se com a objectiu conèixer com a mínim a quatre persones o establir contacte directe amb algú que sembli que podria ésser un potencial col·laborador.
- Intentar aportar valor: No sempre és possible fer negoci en un primer esdeveniment de



|  |
|--|
| <i>Networking</i> , es tracta d'establir relacions que puguin donar resultats a mitjà o llarg termini.   |
| <b>Exemples:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ López Capel, F. (2008) <i>El poder del Networking. Trabaja tu red de contactos</i>. La Coruña: Netbiblio. Disponible a: <a href="http://goo.gl/UexNyi">http://goo.gl/UexNyi</a></li><li>○ Mariño Carrera, S.F. (2011) <i>Redes sociales y networking. Guía de supervivencia para profesional para mejorar la comunicación y las redes de contactos con la web 2.0</i>. Disponible a: <a href="http://goo.gl/pYDsro">http://goo.gl/pYDsro</a></li></ul>   |
| <b>Bibliografia:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Alastruey R. (2010) <i>El networking</i>. Barcelona: UOC. Recuperat de: <a href="http://goo.gl/4d3q6w">http://goo.gl/4d3q6w</a></li><li>○ Amador, A. (2012, 9 de agosto). Diez consejos para hacer networking. <i>Expansión.com</i>. Recuperat de: <a href="http://goo.gl/Uxz6Fw">http://goo.gl/Uxz6Fw</a></li><li>○ Rodríguez Gómez, D. (2006) Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica, <i>Educar</i>, 37, (pp. 25-39).</li><li>○ Merriam-Webster (2001). <i>Diccionario Merriam-Webster</i>. Nueva York: Barnes&amp;Noble Books. Recuperat de: <a href="http://goo.gl/6CEtt7">http://goo.gl/6CEtt7</a></li></ul> |
| <b>Nivell de dificultat:</b>   |
| Moderada   |
| <b>Qui la pot impulsar:</b>  |
| Gestors de coneixement   |



## PÀGINES GROGUES

### Moment d'aplicació:

Prèvia a l'activitat de CGC; Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC; Al finalitzar l'activitat de CGC"

### Breu resum:

Les Pàgines grogues són un directori d'experts en una organització particular que permet localitzar als individus que posseeixen experiència, perícia i coneixement explícit i tàcit en un àmbit determinat en el context d'aquesta organització. S'actualitza de manera contínua i, per tant, ajuda i obliga als membres a reflexionar sobre el saber professional de cada membre actuant com un element dinamitzador. En general es constitueixen com a bases de dades digitals d'accés en línia (fitxa bàsica amb dades rellevants, interfície i el motor de cerca).

### Paraules clau:

Coneixement expert, coneixement compartit, gestió de coneixement, experts, pàgines grogues

### Descripció general:

Les pàgines grogues permeten l'emmagatzematge del coneixement disponible a l'organització en un dipòsit de fàcil accés per facilitar la posterior transferència entre els membres de l'organització i es constitueixen com una entitat independent de les persones que el creen i l'utilitzen (Rodríguez Gómez, 2006). Es tracta d'un directori d'experts a l'organització. El seu nom és una analogia amb la selecció groga del directori telefònic que presenta organitzacions classificades segons els tipus de serveis. L'organització que aprèn necessita ubicar de manera precisa el coneixement expert disponible dins del seu àmbit d'actuació, per tant, les Pàgines grogues transcendeixen les estructures tradicionals dels directoris per oferir la possibilitat d'apropar els membres de l'organització i identificar oportunitats de comptar amb assistència i assessoria dins d'aquesta (Angulo Marcial, 2007).

Aquest directori registra, a més de les dades bàsiques de contacte, una descripció dels coneixements que tenen les persones, interessos professionals i els projectes d'èxit o bones pràctiques en què han participat, destacant la seva experiència i competència experta. Més que un repertori de coneixements és una llista de persones que els tenen. S'espera que ajudi els membres de l'organització, sovint dispersos temporal o espacialment, en la cerca de persones que compten amb l'experiència específica en una àrea problemàtica per tal d'obtenir recolzament en la solució de problemes o per tenir el coneixement crític per la presa de decisions.

Així mateix, a través d'aquesta estratègia, les persones s'obliguen a reflexionar sobre el saber professional, de manera que al mateix temps serveixen per impulsar i calibrar el dinamisme de l'organització (Angulo Marcial, 2007). Les pàgines grogues són una estratègia de gestió de coneixement que pertany al model basat en l'emmagatzematge, accés i transferència de coneixement. Abans de posar en marxa l'elaboració d'un directori d'aquesta naturalesa, s'ha de tenir en compte una sèrie de recomanacions (Angulo Marcial, 2007):

- Establir de manera clara els objectius de la seva elaboració: *Amb quin propòsit serviran les Pàgines grogues?*
- Compartir la responsabilitat de la seva construcció i actualització amb els usuaris.
- Equilibrar la informació formal i informal.
- Incorporar nom, lloc de treball, equip, descripció del lloc de treball, projectes actuals, qualificacions professionals, currículum vitae, àrees de coneixement, especialització i interès, contactes importants, producció intel·lectual, pertinència a associacions professionals, xarxes de coneixement o comunitats de pràctica i informació de contacte.
- Incorporar mecanismes d'interacció immediata mitjançant la xarxa.
- Dissenyar els formats de registre per facilitar la captura i recuperació de la informació.
- Mantenir la seva actualització de manera contínua i definir els períodes d'actuació.
- Implementar accions orientades a promoure la consulta.

En termes generals, la construcció d'aquests directoris segueix tres passos: establir una fitxa base de recollida d'informació, instal·lar un motor de cerca intel·ligent i posar en marxa un sistema de



seguiment i reconeixement (Molina i Marsal, 2002). S'acostumen a construir com a bases de dades digitals d'accés a una intranet on els components principals són categories de dades relatives al perfil dels membres, comptant amb les seves experiències, projectes i coneixement especialitzat, així com la informació bàsica de contacte. La interfície d'usuari es pot proporcionar a través d'un navegador.

Model de formulari per Pàgines Grogues (Molina i Marsal, 2002):

|                           |                                   |                                      |
|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Nom i Cognoms             |                                   | Fotografia                           |
| Activitat o càrrec        |                                   |                                      |
| Unitat organitzativa      |                                   |                                      |
| Telèfon i fax             |                                   |                                      |
| e-mail                    |                                   | Grups de discussió als quals pertany |
| URL personal              |                                   |                                      |
| Categories de coneixement | Àrees de coneixement específiques |                                      |

**Exemples:**

- Pàginas amarillas de la Universidad de Pamplona. Disponible a: <http://goo.gl/Op8iLO>
- Exemples d'èxit a l'aplicació de diferents estratègies de gestió del coneixement en què es troben les pàgines grogues. Disponible a: <http://goo.gl/JtTXMv>

**Bibliografia:**

- Huei-Tse, H. (2012). *New research on knowledge management. Models and methods*. Rijeka: Intech.
- Gairín, J.y otros (2011). *El trabajo colaborativo en red. Actores y procesos en la creación y gestión del conocimiento colectivo*. Barcelona: Davinci continental, SL.
- Angulo Marcial, N. (2007). Ubicando el conocimiento experto: las páginas amarillas. *Innovación Educativa*, 7(40), 8pp. 48-61.
- Rodríguez Gómez, D. (2006) Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica, *Educar*, 37, (pp. 25-39).
- Molina González, J.L.; Marsal Serra, M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libros en red.

**Nivell de dificultat:**

Moderada

**Qui la pot impulsar:**

Qualsevol membre de l'organització



## SISTEMES D'EXPERTS

### Moment d'aplicació:

Previa a l'activitat de CGC; Inici de l'activitat de CGC; Desenvolupament activitat CGC; Al finalitzar l'activitat de CGC

### Breu resum:

El Sistema d'experts és una eina informàtica que conté bases de coneixements a partir de les aportacions i la visió d'experts humans en determinades àrees del coneixement. Simula el procés d'aprenentatge, memòria, raonament, comunicació o acció dels experts humans i els posa al servei dels usuaris per resoldre determinades problemàtiques, recolzar els processos de presa de decisions, etc. representa una oportunitat per disposar del coneixement sense problemes de temps i espai, així com per la transferència del coneixement.

### Paraules clau:

Sistema d'experts, intel·ligència artificial, bases de coneixements, gestió del coneixement, presa de decisions

### Descripció general:

Els Sistemes d'experts és una estratègia que permet crear bases de coneixements que, des de la intel·ligència artificial i a través de programes i aplicatius tecnològics interactius, incorporen respostes a preguntes, solucions a problemes, etc. gracies a les aportacions i la visió d'experts humans en àrees concretes del coneixement. Les bases contenen regles i coneixements configurats prèviament que, consultats pels usuaris, resulten d'utilitat i ajuden davant els processos de presa de decisions.

Es Sistema d'experts com a sistema informàtic simula el procés d'aprenentatge, memòria, raonament, comunicació i acció dels experts humans en diverses àrees del coneixement. El coneixement de l'expert humà s'ubica en una base de dades de manera que sigui accessible als usuaris sense que sigui necessària una formació prèvia pel seu ús. D'aquesta manera es possibilita l'extracció de conclusions lògiques, aprendre de l'experiència, conèixer les aportacions dels experts humans, etc. per intervenir en conseqüència a la pràctica i sabent com utilitzar el coneixement.

L'eficàcia i l'eficiència de l'estratègia es relaciona amb aspectes diversos com poden ser la capacitat per adquirir coneixement, la fiabilitat, la solidesa en dominis de coneixement i la competència per a la resolució de problemes. Perquè realment resulti útil hauria de justificar les solucions i propostes aportades. El seu desenvolupament ha de tenir en compte: la viabilitat d'una eina senzilla, flexible i connectada a les necessitats reals de coneixement; l'elaboració del prototip amb els seus respectius sistemes de control, comparació de solucions, etc.; i la implementació completa del sistema amb totes les seves atribucions.

Alguns avantatges que presenta l'estratègia es relacionen amb: l'elevat cost que té formar nous experts; el perill de perdre el coneixement i l'experiència dels experts; l'oportunitat de disposar del coneixement expert sense problemes de temps i espai; facilita la formació dels usuaris; evita l'excessiva dependència de personal clau; millora la qualitat dels processos de presa de decisions i la seva transferència; i ajuda davant tasques complexes, molt pràctiques, necessitades de raonament i vinculades a una o poques àrees de coneixement. No obstant, el sistema d'experts també pot tenir els inconvenients de necessitar uns costos importants de disseny, desenvolupament, manteniment i seguiment, a més de requerir d'experts especialitzats i del seu temps.

Generalment, el Sistema d'experts s'articula al voltant dels següents components (que poden variar en funció del camp d'activitat): a) una base de coneixements, amb la descripció d'objectes i les seves relacions, de casos particulars i excepcionals, de solucions a problemes a través de distintes vies, etc.; b) un motor d'inferència que s'encarrega de la cerca i la selecció del coneixement requerit i l'estratègia de solució al problema plantejat segons algun expert; c) una base de fets per emmagatzemar dades d'usuari, dades bàsiques del problema i resultats aconseguits en el procés; d) una interfície d'usuari que afavoreixi el diàleg amb el sistema (realitzar consultes, rebre respostes, etc.); i e) uns mòduls de comunicacions, explicacions i adquisició de coneixement per interactuar amb altres sistemes, consultar



bases de dades, relatar el coneixement aplicat amb problema tractar i actualitzar la base de coneixement.

**Exemples:**

- Sistema experto para mejorar la gestión de inventarios [en línea]. A: Chackelson, C.; Errasti, A. (2010). Validación de un sistema experto para mejorar la gestión de inventarios mediante estudios de caso. *Memoria de trabajos de difusión científica y técnica*, (8), (pp. 23-32)
- Sistema de expertos aplicado a la consultoría [en línea]. A: Marín, L. A.; Medina, J. E.; André, M.; Caballeros, A. (2001). Desarrollo de un sistema experto para los estudios estratégicos en la Consultoría Biomundi/IDICT. *Ciencias de la Información*, 32(1), (pp. 3-8).

**Bibliografia:**

- Tuya, J.; Díaz, A. (1998). Los sistemas de ayuda a la decisión (*Decision Support Systems*): arquitectura y aplicaciones empresariales. *Novática*, (133), (pp. 53-64).
- Bowen, K. A. (1991). *Prolog and Expert Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Castillo, E.; Gutiérrez, J. M.; Hadi, A. S. (1997). *Expert systems and probabilistic network models*. New York: Springer Verlag.
- Frost, R. (1989). *Bases de datos y sistemas expertos. Ingeniería del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

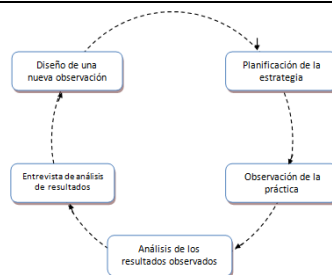
**Nivell de dificultat:**

Elevada

**Qui la pot impulsar:**

Gestors de coneixement

| SUPERVISIÓ CLÍNICA   |  |
|--|--|
| <b>Moment d'aplicació:</b>   |  |
| Desenvolupament activitat CGC  |  |
| <b>Breu resum:</b>   |  |
| <p>La Supervisió Clínica és una estratègia que afavoreix l'avaluació formativa. Permet dur a terme un procés de millora de la pràctica professional. Possibilita la identificació de necessitats, la reflexió sobre la pràctica i el disseny d'estratègies per resoldre problemes identificats a través de l'observació directa en els espais de treball.</p> <p>Es realitza mitjançant l'observació concisa de pràctiques específiques dutes a terme durant l'activitat professional i, posteriorment, es dissenyen i es posen en pràctica plans de millora.</p> <p><b>Paraules clau:</b><br/>Supervisió clínica, avaluació formativa, anàlisi de la pràctica, pla de millora</p>   |  |
| <b>Descripció general:</b>   |  |
| <p><b>Característiques generals i forma d'utilització</b></p> <p>La Supervisió clínica es dirigeix cap al perfeccionament de les pràctiques professionals. En educació escola, el terme clínica fa referència a la interacció que es produeix entre dos professionals o un equip de professors i els seus estudiants, així com l'observació a l'aula. Posa èmfasi en cicles sistemàtics de planificació, observació i anàlisi de les actuacions professionals per modificar-les.</p> <p>És una eina que permet el desenvolupament professional de les persones que la implementen, ja que els seus principis, pràctiques i filosofia proporcionen una orientació que permet gestionar el coneixement. La Supervisió clínica, així entesa, és una forma col·laborativa que guia les actuacions professionals; potencia les competències personals i institucionals; ajuda a la reflexió sobre la pràctica; permet comprendre, indagar i millorar les pròpies actuacions i els resultats obtinguts.</p> <p>Té el propòsit d'analitzar les pràctiques que es realitzen a les aules, identificar els punts crítics i proposar accions de millora. Conceptes com col·laboració, servei especialitzat i conducta ètica caracteritzen, delimiten i donen sentit a aquesta estratègia. En el procés, existeixen, com a mínim tres elements cardinals: 1) <i>la persona que supervisa</i> que observa la classe i recull evidències de les pràctiques professionals, les metodologies o els sistemes d'avaluació; 2) <i>el professional que participa en el procés de supervisió</i> i que desitja millorar les seves pràctiques docents; 3) <i>les activitats d'ensenyament i aprenentatge</i> que són subjectes a la supervisió. Els objectius que es pretenen assolir són:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar un sistema d'acompanyament al professorat per millorar la seva pràctica professional.</li> <li>▪ Dissenyar les eines que ajudin a millorar l'acompliment docent.</li> <li>▪ Millorar l'ensenyament a través del diàleg i l'anàlisi de la pràctica docent.</li> </ul> <p>Les fases específiques del procés de Supervisió Clínica són:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificació de l'estratègia de Supervisió.</li> <li>▪ Observació de la pràctica docent.</li> <li>▪ Identificació de les necessitats.</li> <li>▪ Anàlisi i interpretació de les dades recollides durant l'observació a classe.</li> <li>▪ Trobada individual amb el professorat per exposar els resultats de l'observació i orientar la seva millora.</li> <li>▪ Disseny d'una nova observació a classe, per dur a terme un seguiment i avaluació de l'acompliment i nova valoració conjunta amb la persona observada.</li> </ul> |  |



En aquesta estratègia és fonamental el procés de sensibilització del professorat que participarà perquè el supervisor intentarà en l'espai més important de la pràctica docent: l'aula. Resulta convenient explicar, per tant, com funciona, que el supervisor sigui una persona amb experiència i reconeixement acadèmic que ajudi a la persona observada a identificar estratègies de millora; implementar-les per iniciar un segon cicle de supervisió. En relació al desenvolupament organitzatiu, ha suposat la possibilitat d'obrir una via de desenvolupament professional i els experts suggereixen que s'hauria de realitzar amb freqüència i avançar a la modalitat de Supervisió Clínica entre iguals.

#### Exemples:

- Implementació d'un procés de Supervisió Clínica en un centre rural ubicat a la Província de Sevilla. Disponible a: <http://goo.gl/pw871M>
- Exemple de Supervisió Clínica nul·la. Disponible a: <http://goo.gl/hRArZC>

#### Bibliografia:

- Black, A., Bailey, L., Bergin, J. (2011). Status of Clinical Supervision among School Counselors in Southeast Georgia. *Georgia School Counselors Association Journal*, 18(1), 12-21.
- Wait, D. (2009). No es cuestión de datos. La evolución de un currículo de supervisión clínica y la pedagogía. *Educar*, (44), 67-78.
- Sanchez-Moreno, M., Mayor, C. (2003). Supervisión Clínica como estrategia de aprendizaje entre profesores. *Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional*, 487-494.
- Carrasco, M.J. (1999). La supervisión clínica como estrategia formativa: un estudio de caso. *Revista de Educación XXI*, (1), 191-201.

#### Nivell de dificultat:

Moderada

#### Qui la pot impulsar:

Qualsevol membre de l'organització



## THINK TANKS

### Moment d'aplicació:

Prèvia a l'activitat de CGC; Inici de l'activitat de CGC

### Breu resum:

Els *Think Tanks* es poden considerar organitzacions formades per intel·lectuals i analistes diversos, d'un àmbit determinat, que reben contractes o encàrrecs d'organitzacions, les quals poden ser públiques o privades, per analitzar idees i projectes, i posteriorment proposar idees de funcionament i millora d'aquests mateixos.

Són entitats, amb finalitats i estructures diverses, que depenen de múltiples factors (àmbit, grandària, finançament...) que converteixen a cadascun d'ells en una entitat única difícil de descriure de forma generalitzada.

### Paraules clau:

*Think Tanks*, organitzacions, analitzar, idees, projectes

### Descripció general:

El *Think Tanks* és organització privada, sense ànim de lucre, independent i autònoma respecte de qualsevol organisme públic i que té com a principal objectiu investigar i/o assessorar en àrees relacionades principalment amb les polítiques públiques (Dickson, 1971; Weaver, 1989; Rich, 2006; citats en Arregui i Barberà, 2011, p.3).

La seva realitat actual mostra la gran diversitat de grandàries, estructures, àrees d'anàlisi i significació dels mateixos. Alguns es mouen per motivacions polítiques i d'altres no tenen implicacions ideològiques. Uns tenen un caràcter acadèmic, centrat en la recerca de qüestions d'interès universitari, mentre els hi ha més compromesos amb la defensa i el màrqueting de les idees. També els diferencia la seva especialització, en temes de medi ambient, en àmbits geogràfics o en política internacional.

L'estructura dels *Think Tanks* està basada en organitzacions amb vocació de permanència i personal especialitzat. No tenen responsabilitats directes en operacions de caràcter governamental. Els seus staff professionals tenen qualificacions especials com la capacitat metodològica, el treball de camp i l'anàlisi estadística, que argumenta, històric i dels riscos, juntament amb un coneixement de les realitats referents a la seva especialitat (Xifra, 2005).

- Segons Weaver (1989) hi ha tres categories diferents de *Think Tanks*: Els *Think Tanks* acadèmics (*universities without students*), centres de recerca que es caracteritzarien per centrar la seva activitat en un àrea concreta, amb l'objectiu d'influir en el procés polític a llarg termini, influint sobre les elits polítiques i l'opinió pública.
- Els *Think Tanks* de defensa (*advocacy tanks*) que tenen com a principal característica la defensa d'una determinada posició ideològica, uns valors concrets o la postura d'algun partit polític, encara que sempre buscant mantenir una certa credibilitat i independència. Solen tenir una visió molt més a curt termini i les seves publicacions són majoritàriament *working papers*, informes sobre temes de relativa actualitat o revistes que recopilen articles breus.
- Els centres d'assessorament tècnic són organitzacions de recerca contractada, la finalitat de la qual és aportar de manera directa la seva expertesa en un àrea concreta al procés de presa de decisions polítiques mitjançant l'elaboració d'informes, petició de les pròpies administracions públiques i a canvi d'una retribució monetària.

Les seves principals tasques són (Ponsa, 2009):

- Realitzar una anàlisi intel·lectual de les problemàtiques polítiques mitjançant metodologies interdisciplinàries que s'apliquen a qüestions rellevants en l'acció de govern.
- Atendre les idees i els conceptes polítics investigant i analitzant les normes que presideixen la decisió pública.
- Mantenir una perspectiva a llarg termini, més centrada en les tendències que no en els esdeveniments.
- Desvincular-se en major o menor mitjana dels partits polítics.
- Pressionar als governs de forma directa o mitjançant les seves publicacions.



- Informar a una àmplia audiència utilitzant diferents tècniques comunicatives.

Cal tenir en compte que, a causa de l'àmplia varietat de definicions dels *Think Tanks*, aquests no ofereixen una única forma d'utilització i, per tant, aquesta es pot adaptar a les necessitats dels qui ho utilitzin.

Un *Think Tank* gestiona coneixement en la seva activitat en si mateix, ja que s'encarrega d'analitzar-ho per part d'un col·lectiu especialista en la matèria, registrar-ho i distribuir-ho entre la comunitat interessada.

#### Exemples:

- Cercle per al coneixement. Disponible a: <http://goo.gl/cf4Wkh>
- Fundación Alternativas. Disponible a: <http://goo.gl/vJACGT>
- Fundación Ecología y desarrollo. Disponible a: <http://goo.gl/BsgbLQ>
- Telescopi (UPC). Disponible a: <http://goo.gl/1sM2eJ>

#### Bibliografia:

- Arregui, J., Barberà, P. (2011). Naturaleza e influencia de los think tanks en el proceso político en España. *Working papers* (292). Recuperat de: <http://goo.gl/jnzvuW>
- Castillo, A. (2009) Relaciones públicas "think tanks" en América Latina. Estudio sobre su implantación y acción. *Razón y palabra* (70). Recuperat de: <http://goo.gl/4nRxVp>
- Ponsa, F. (2009) Els Think tanks. Una aproximació terminològica i històrica. *Eines*, 29-40. Recuperat de: <https://goo.gl/gp2K1U>
- Xifra, J. (2005). Los think tank y advocacy tank como actores de la comunicación política. *Análisi* (32), 73-91. Recuperat de: <http://goo.gl/KZCjBd>
- Weaver, R.K. (1989). The changing world fo think tanks. *PS: Political Science and Politics*, 22(3) 563-578.

#### Nivell de dificultat:

Elevada

#### Qui la pot impulsar:

Gestors de coneixement





## TREBALL EN EQUIP

### Moment d'aplicació:

Desenvolupament activitat CGC

### Breu resum:

El Treball en equip és una modalitat d'articulació de les activitats d'un grup humà en torn a objectius comuns.

És una metodologia de treball basada en la integració de l'activitat d'un conjunt de persones (Equip), amb diferents habilitats i aptituds, que interactuen i desenvolupen tasques per aconseguir objectius concrets comuns, prèviament decidits.

Es desenvolupament del Treball en equip s'ha de centrar en les funcions de producció (delimitació dels objectius), de facilitació (dinamització de les relacions interpersonals) i de regulació (concreció de les metodologies de treball).

### Paraules clau:

Col·laboració, participació, responsabilitat compartida, sinergia, treball en equip

### Descripció general:

El Treball en equip és l'expressió més genuïna del treball col·laboratiu entre un grup de persones determinat (el denominat Equip) que s'organitzen i orienten intensivament la seva activitat cap a una meta comuna.

En general, els equips estan integrats per un nombre reduït de persones (entre 4 i 7) que s'atenen a procediments consensuats i acceptats, sent flexibles en l'assumpció de rols, fins i tot al seu intercanvi. Els aspectes afectius, la comunicació, la confiança, l'estímul mutu, la consideració, fan que les relacions interpersonals i professionals resultin eficaces. Per a l'èxit dels equips resulta determinant la bona coordinació i el lideratge, la gestió de les reunions, la qualitat de la informació i de la comunicació, entre altres aspectes.

Les claus funcionals en les quals es fonamenta un treball en equip es coneixen com les "5 C":

1. Complementarietat: cada membre domina una parcel·la determinada del projecte.
2. Coordinació: el grup de professionals, amb un líder al capdavant, ha d'actuar de forma organitzada amb vista a treure el projecte avanci.
3. Comunicació: el treball en equip exigeix una comunicació oberta entre tots els seus membres, essencial per poder coordinar les diferents actuacions individuals.
4. Confiança: cada persona confia en el bon fer de la resta dels seus companys.
5. Compromís: cada membre es compromet a aportar el millor de si mateix, a posar tot la seva obstinació a treure el treball avanci.

El Treball en equip no és simplement la suma d'aportacions individuals, sinó que busca la millora qualitativa a partir de la complementarietat, compromès amb una visió comuna, amb objectius de rendiment determinats i amb responsabilitat compartida sobre els resultats.

Per això, per treballar en equip requereix equipar-se d'una forma especial d'organització interna que se centra en l'ajuda mútua entre els participants, bé siguin d'una mateixa unitat organitzativa estable o bé sigui un equip "ad hoc".

El funcionament i la vida dels equips de treball es relacionen fonamentalment amb els tres factors constituents (els objectius, les relacions interpersonals i les metodologies de treball) i amb les conseqüents tres funcions que es desenvolupen en el seu si (la de producció, la de facilitació i la de regulació):

1. Els objectius o la funció de producció de l'equip.  
Els objectius de l'equip són la seva raó de ser i han d'estar definits amb claredat, han de ser consensuats, unívocs i coherents amb els mitjans disponibles.
2. Les relacions interpersonals o funció de facilitació.  
Les relacions interpersonals en el si de l'equip han de basar-se en la confiança entre les persones,



- l'actitud oberta, han de facilitar l'expressió lliure dels sentiments i afavorir l'empatia.
3. La metodologia de treball o funció de regulació de l'activitat de l'equip.  
Les metodologies de treball en el si de l'equip han de basar-se en la presa de decisions per consens, però han de permetre la distensió; les tasques es planifiquen amb rigor i flexibilitat, s'efectua el seguiment dels acords i es compleixen els compromisos (tasques encarregades, «deures» que s'acorden en el grup).

És imprescindible fixar normes de treball i procediments comuns que incloguin:

- planificació de les tasques (quines, per a quines)
- delimitació de responsabilitats (qui)
- temporalització (quan)
- atribució de recursos (amb quins)
- metodologia (com)
- avaluació dels resultats (com va ser)

El Treball en equip és un element nuclear i determinant en les diverses fases de conformació d'estructures i projectes de Creació i Gestió del coneixement i en la potenciació de Comunitats de Pràctiques.

#### Exemples:

- Técnicas de Trabajo en Equipo. Disponible a: <http://goo.gl/OhAxDu>
- Roles dentro del Equipo. Disponible a: <http://goo.gl/vj6A5>
- Colegio Santa Isabel. Disponible a: <http://goo.gl/Dg4RVd>

#### Bibliografia:

- Drucker, P.F. (2006). *El ejecutivo eficaz en acción*. Bilbao: Deusto.
- Bonals, J. (1996). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Graó.
- Katzenbach, J.R.; Smith, D.K. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Blake & Mouton (1993). *El trabajo en equipo, ¿qué es y cómo se hace?* Bilbao: Deusto.

#### Nivell de dificultat:

Moderada

#### Qui la pot impulsar:

Moderadors

| <b>VIDEOCONFERÈNCIA</b>    |  |
|----------------------------|--|
| <b>Moment d'aplicació:</b> | Desenvolupament activitat CGC  |
| <b>Breu resum:</b>         | <p>La videoconferència presenta enormes possibilitats en els àmbits educatius i de desenvolupament organitzatiu, ja que suposa una interacció a temps real i des de diferents punts físics, entre diferents professionals o equips (alumnes i docents o professionals de diferents organitzacions). D'aquesta manera, els interlocutors estableixen un procés comunicatiu, podent intercanviar dades i presentant-se així com una estratègia molt útil per al desenvolupament de les CoP.</p> <p><b>Paraules clau:</b><br/>Interacció, comunicació, virtual, multimèdia, videoconferència</p>  |
| <b>Descripció general:</b> | <p>El recurs multimèdia de la Videoconferència propicia la interacció entre diferents persones o equips de treball, establint sessions interactives entre interlocutors, des de la comunicació bidireccional de manera que els seus participants tenen el doble rol de ser emissors i receptors.</p> <p>Cabero (2003) defineix la Videoconferència com "el conjunt de hardware i software que permet la connexió simultània en temps real per mitjà d'imatge i so que fan relacionar-se i intercanviar informació de forma interactiva a persones que es troben geogràficament distants, com si estiguessin en un mateix lloc de reunió".</p> <p>Seguint al mateix autor, les Videoconferències poden caracteritzar-se segons: 1) el tipus d'equip amb el qual es realitzen (sistemes per a PC; de sobretaula o sistemes de sala), 2) en funció del nombre de llocs enllaçats, 3) segons el tipus de participació (es denomina un a un quan són dues els participants, i un a diversos quan un dels participants difon la seva informació a la resta però no existeix retroalimentació, i varis a diversos quan són 3 o més participants en la qual tots difonen la seva informació a la resta), i finalment, 4) segons la tecnologia que s'utilitzi. Així mateix, també s'identifiquen com a elements bàsics per al seu establiment la pròpia xarxa de comunicacions, la sala on es realitzarà (que sigui un àrea condicionada) i el dispositiu per codificar els senyals analògics en digitals per poder així transmetre-les a través de la xarxa.</p> <p>En un altre ordre, Cabero (2003) assenyala que són 4 les variables que s'han de tenir en compte per a la planificació, desenvolupament i avaluació d'una videoconferència. Com a aspectes de planificació s'assenyala la necessitat de clarificació dels seus objectius i definició de l'estratègia per al seu assoliment. També l'atenció a diferents aspectes com l'elaboració i enviament d'un programa previ, la selecció de lectures complementàries, o la preparació d'un pla de contingència com a alternativa a fallades de connexió. Com a aspectes de desenvolupament, s'assenyala la necessitat d'atendre a aspectes comunicatius i tècnics com el parlar clar per a l'obtenció d'un bon so, o la no realització de moviments bruscs per evitar els alts d'imatge. Finalment i com a aspectes posteriors a la seva realització, s'assenyala a l'avaluació de l'experiència com a mecanisme per a la introducció de modificacions o millores oportunes, així com l'avaluació dels objectius proposats.</p> <p>Com a condicions per al desenvolupament d'una Videoconferència i la seva futura sostenibilitat es requereix que els professionals o equips participants comptin amb les competències tecnològiques necessàries per al seu ús, i que els materials que s'utilitzin siguin aptes per a aquesta estratègia.</p> <p>La Videoconferència pot ser una estratègia útil per a la Creació i Gestió del Coneixement en el sentit que permet compartir informació i coneixements més enllà de les barreres físiques o geogràfiques que pugui haver-hi entre les diferents persones.</p> |
| <b>Exemples:</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Videoconferència. Disponible a: <a href="http://goo.gl/l77uzd">http://goo.gl/l77uzd</a></li><li>○ Google Hangouts: <a href="https://goo.gl/fBZnch">https://goo.gl/fBZnch</a></li></ul>   |
| <b>Bibliografia:</b>       |  |



- Cabero, J. (2003). La videoconferencia. Su utilización didáctica. En J. Cabero (ed), *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación* (pp. 97-110), Madrid: Síntesis.
- Chacón, A. (2003). La videoconferencia: conceptualización, elementos y uso educativo. *Revista Eticanet*, Año I, (2), 1-13.
- Cabero, J. (2000). La videoconferencia como instrumento educativo. En J. Cabero (ed), *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación* (pp. 97-110), Madrid: Síntesis.
- Oliver, M. (1995). La videoconferencia en el campo educativo. Técnicas y procedimientos. Palma: EDUTEC 95.
- Zimmer (1988). A Practical Guide to V Cing. *Training & Development Journal*.

**Nivell de dificultat:**

Baixa

**Qui la pot impulsar:**

Moderadors; Grup de treball CGC



## 4. CONCLUSIONS

Una vegada exposada, analitzada i interpretada la informació recollida en relació a l'objecte d'estudi, les pràctiques en CGC, és el moment de presentar les principals conclusions d'aquesta recerca. Per això, es pren com a referència la principal finalitat de la recerca "elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" i els seus respectius objectius específics.

A partir del qüestionari d'auto-aplicació que es va fer arribar als diferents organismes de l'Administració Pública catalana susceptibles de tenir pràctiques de gestió del coneixement, s'ha pogut elaborar finalment un mapa amb un total de 58 experiències pràctiques relacionades amb la CGC (veure Taula 2). L'anàlisi d'aquest mapa ha permès extreure conclusions respecte als objectius específics plantejats inicialment en la recerca.

Un primer anàlisi porta a considerar la distribució de les pràctiques dins l'Administració. De les 58 pràctiques més de la meitat es concentren en tres departaments de la Generalitat de Catalunya (Departament de Salut- Agència de Salut Pública de Catalunya, ASPCAT; Departament de Justícia Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, CEJFE; Departament d'Empresa i Coneixement - Direcció General de Turisme, DG de Turisme) i a l'Àrea de Drets Socials de l'Ajuntament de Barcelona.

Aquesta distribució respon a l'existència de plans específics dins dels anteriors departaments orientats a la gestió del coneixement dins l'organització. Concretament, l'ASPCAT disposa del programa "Compartim, junts creixem en salut", el CEJFE té el programa "Compartim", la DG de Turisme el programa "En Xarxa" i finalment l'Àrea de Drets Socials té un "Banc de Bones Pràctiques".

Considerant el funcionament de les pràctiques identificades s'arriba a afirmar que totes elles es fonamenten en el treball col·laboratiu on els diferents professionals implicats en la pràctica participen, en menor o major mesura, en la creació d'un producte de coneixement. Per arribar a disposar del producte final, els participants de la pràctica creen canals de comunicació per a coordinar-se i alhora utilitzen espais virtuals per a compartir recursos.

Respecte al perfil dels professionals, es conclou que tots ells tenen un perfil tècnic i, majoritàriament, vinculat a la gestió i la presa de decisions sobre el seu àmbit específic de treball. D'aquesta manera, es tracta de professionals que estan motivats ja que de manera voluntària volen millorar el seu àmbit d'actuació professional. Tot i que s'ha detectat una certa heterogeneïtat pel que fa al perfil acadèmic, s'observa alhora homogeneïtat en quant al perfil professional i a les competències que han de desenvolupar en el lloc de treball. Per acabar, els professionals en la majoria dels casos formen part del mateix organisme o servei, però que poden estar ubicats en diferents territoris.

Pel que fa a l'anàlisi de les pràctiques considerades de referència, al disposar d'elements que contribueixen a l'èxit en la creació i gestió de coneixement professional i organitzatiu, cal



destacar que les mateixes es relacionen directament amb la pròpia pràctica professional, i per tant són el resultat d'una detecció i/o manifestació d'una necessitat o problema en el lloc de treball. A més, es tracten de necessitats sentides i/o declarades pels propis professionals que detecten alguna absència o problema en les seves actuacions que precisa d'una resposta immediata i contextualitzada.

Un altre element que és susceptible de ser considerat d'èxit és l'aprovació i el recolzament dels caps superiors, és a dir, les pràctiques disposen de suport institucional a l'hora de desenvolupar les diferents activitats que la constitueixen. A més, són pràctiques que tot i disposar d'una prèvia planificació amb objectius a assolir es caracteritzen per processos flexibles, on durant el transcurs de l'experiència es van prenen decisions que impliquen a tots els professionals. Concretament, per garantir la participació de tots els implicats en la pràctica es distribueixen tasques i s'assignen responsabilitats i funcions. Alhora, un dels mecanismes que la gran majoria de pràctiques utilitzen per gestionar la participació dels professionals és la creació de dues figures o equips, una orientada a dinamitzar i coordinar l'activitat de CGC i l'altra que actua com a assessora experta, normalment externa a l'organització, per oferir orientacions en qüestions tècniques del producte a crear.

Tal i com es pot comprovar en els resultats, les pràctiques contribueixen a la construcció de coneixement pràctic que és transferible i té efectes tant individuals com organitzatius. Això ho constaten al avaluar la utilitat i l'impacte del producte de coneixement creat a la pràctica. Finalment, val a dir que les pràctiques analitzades són innovadores en el seu tema o context d'actuació, però estan inspirades en pràctiques d'altres àmbits.

Respecte als dos darrers objectius específics relacionats amb les propostes de cara a la millora de les pràctiques existents, i més enllà de les estratègies presentades en l'apartat 3.4., es poden aportar les següents observacions.

Tot i que les pràctiques analitzades estan fonamentades en la generació i gestió de coneixement, on els professionals comparteixen un mateix context d'actuació, es troben involucrats en un mateix projecte organitzatiu i professional i treballen utilitzant eines comunes en un mateix entorn, aquestes posen el focus d'atenció en la creació d'un producte final de coneixement i no tant en els processos que porten a aquest producte. És a dir, el desplegament de les pràctiques no sempre porta associat mecanismes, estratègies o processos vinculats a la creació i gestió del coneixement. Si s'entén el coneixement com a dinàmic i el procés de la seva construcció com un procés actiu i col·laboratiu, els professionals implicats en les pràctiques han de considerar, més enllà del treball en equip, l'intercanvi cognitiu a partir d'activitats de comunicació, col·laboració, coordinació i negociació amb l'objectiu de crear un producte del coneixement compartit i sostenible.

L'anterior idea de sostenibilitat es fonamenta en el supòsit de que la pràctica de CGC ha de comportar la creació d'un entorn permanent d'actualització professional on constantment els professionals revisen i discuteixen per a re-construir el producte de coneixement. Això es sustenta en la opinió de que el coneixement no és estàtic, sinó que està en constant transformació i subjecte tant a canvis externs com a dinàmiques internes.



Com en qualsevol recerca, aquesta presenta un seguit d'aspectes a millorar a considerar en futures recerques. Per una banda, la dificultat per accedir a informació de tots els organismes que conformen l'Administració impossibilita assegurar el disposar de totes les pràctiques existents en matèria de CGC. I per altra banda i en relació a la metodologia de treball, la impossibilitat de poder aplicar un tercer instrument per ampliar i contrastar la informació (per exemple, observació directe del funcionament de les CoP, durant tot el seu funcionament) alhora incidir en determinades qüestions susceptibles de continuar sent estudiades, hagués enriquit encara més els resultats obtinguts.

## 5. IMPACTE PREVIST

La realització d'aquesta recerca ha permès disposar d'una panoràmica aproximada sobre la situació actual dels organismes que formen part de l'Administració Pública Catalana en relació a les pràctiques existents en matèria de CGC. Concretament, aquesta recerca ha permet elaborar el present informe que conté un mapa de les pràctiques de CGC i alhora presenta la caracterització de les bones pràctiques i un llistat de propostes per millorar el seu funcionament.

Els resultats de la realització del projecte tindran una utilitat directa per a la millora del sistema de gestió del coneixement en el context de l'administració pública catalana, si es tenen en compte. L'elaboració del mapa i la caracterització de les bones pràctiques existents han de permetre així avançar en 4 aspectes bàsics:

1. Crear una estratègia de gestió del coneixement general, que inclogui la difusió de les diferents propostes existents, permetent millorar l'eficiència dels recursos, com també la delimitació de polítiques públiques al respecte.
2. Identificar aquelles direccions, àrees, serveis o col·lectius professionals que queden exclosos dels processos de creació i gestió del coneixement i elaborar estratègies concretes que permetin la seva inclusió, permetent així que puguin gaudir dels seus avantatges.
3. Elaborar i validar instruments per a analitzar el funcionament de les pràctiques existents, permetent valorar-ne l'impacte real sobre l'organització, així com el retorn de la inversió que s'efectua sobre els mateixos.
4. Disposar d'un banc d'estratègies exitoses que permetin millorar les experiències existents i fer-ne aflorar de noves.

Fins al moment de la recerca s'han pogut derivar els següents productes, previstos inicialment:

- Informe sobre la situació de la gestió del coneixement a l'administració pública catalana.
- Mapa i descripció de bones pràctiques en gestió del coneixement.
- Banc d'estratègies per a la integració de les pràctiques existents en un pla d'actuació conjunt de l'administració pública catalana.



- Llistat de propostes per donar possibilitats de participació en processos de creació i gestió del coneixement a tots els professionals de l'administració.

A més, per tal de fer-ne difusió del resultats que la recerca anava derivant, aquests han estat presentats en dues jornades del CEJFE:

- Conversa sobre aspectes avançats en la gestió del coneixement: mètriques i indicadors. (6 de juliol de 2017) (<https://goo.gl/oPcetK>).
- III Jornada CEJFE / EDO titulada "Experiències d'aprenentatge en acció". (18 de maig de 2017) (<http://edo.uab.cat/content/iii-jornada-cejfe-edo>).

Com a futures actuacions de cara a la difusió dels resultats finals del projecte, es preveu concretar en les properes setmanes les aportacions següents:

- Presentació en el Congrés CIEDO 2018 "Lideratge i gestió del talent en organitzacions" (9,10 i 11 de maig de 2018) (<https://goo.gl/Viyn2y>).
- 3 Documents de difusió/divulgació dels resultats obtinguts.
- 2 articles d'impacte dels resultats obtinguts.





## 6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Alvira Martín, F. (2004). La encuesta, Una perspectiva general metodològica. *Cuadernos metodològicos*, 35. Madrid: CIS Recuperado de: <http://csociales.fmoues.edu.sv/files/encuesta.pdf>
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México DF: Oxford University Press
- Barrera-Corominas, A., Fernández-de-Álava, M. y Gairín, J. (2014). Aprendizaje colaborativo en comunidades de práctica online: la plataforma e-Catalunya. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 47, 1-13.
- Basu, B. i Sengupta, K. (2007). Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 273-282.
- Becerra-Fernández, I.; Gonzales, A. y Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*. Upper-Saddle River, NJ.: Pearson Education.
- Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13 (5,) 209-214.
- Castells, M. (1998). *La era de la información. Economía, Sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial
- CE (2000). Declaración de Lisboa. Recuperat de: <http://goo.gl/XRgT>
- Del Moral, A.; Pazos, J. Rodríguez, E.; Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Thomson
- De Pablos, J.; Jiménez, R. (2007). Buenas prácticas con TIC apoyadas en las Políticas Educativas: claves conceptuales y derivaciones para la formación en competencias ECTS, *Revista de Tecnología Educativa*, v.6, n. 2, p. 15-28. [<http://campusvirtual.unex.es/cala/editio/>]
- DePaula, R. i Fischer, G. (2005). Knowledge Management: why learning from the past is not enough! En J. Davis, E. Subrahmanina I A. Westerberg (eds.) *Knowledge Management: organizational and technological dimensions*. (pp. 21-54). New York: Pysica-Verlag Heidelberg
- Druker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe
- Druker, P. (2003). Llega una nueva organización a la empresa. En AA.VV. *Gestión del conocimiento. Harvard Business Review* (pp. 1-22). Bilbao: Ediciones Deusto
- Easterby-Smith, M. i Lyles, M. (2003). Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management. En M. Easterby-Smith I M. A. Lyles (Eds.) *Handbook of Organizational learning and knowledge management*. (pp. 1-15). Oxford: Blackwell Publishing.
- Fuller, A.; Hodkinson, H.; Hodkinson, P. i Unwin, L. (2005). Learning as Peripheral Participation in Communities of Practice: A Reassessment of Key Concepts in Workplace Learning. *British Educational Research Journal*, 31(1), 49-68.



- Gairín, J. (2010). *Nuevas Estrategias Formativas para las Organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer
- Gairín Sallán, J. (Coord.) (2011). *El trabajo colaborativo en red. Actores y procesos en la creación y gestión del conocimiento colectivo*. Barcelona: Davinci Continental, S.L.
- Gairín, J. (2012). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. i Barrera-Corominas, A. (2014). *Organizaciones que aprenden y generan conocimiento*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. i Rodríguez-Gómez D. (2015). La realidad del aprendizaje organizativo en la administración pública catalana. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. 8, 8-23.
- Gairín, J.; Rodríguez-Gómez, D. i Armengol, C. (2010). Who exactly is the moderator. A consideration of online Knowledge Management network moderation in Educational Organisations. *Computers & Education*, 55(1), 304-312.
- Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. *Harvard-Deusto Business Review*, 98, 51-89.
- Generalitat de Catalunya (2014). *Bones pràctiques en Ensenyament (Xarxes del PQiMC)*. Recuperat de [http://xtec.gencat.cat/ca/innovacio/fp/pqmc/qualitat\\_pgmc\\_bonespract/](http://xtec.gencat.cat/ca/innovacio/fp/pqmc/qualitat_pgmc_bonespract/)
- Gherardi, S. (2009). Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. *The Learning Organization*, 16(5), 352-359.
- Holsapple, C. W. (2013). Modeling granular material flows: The angle of repose, fluidization and the cliff collapse problem. *Planet Space Sct.* 82/83, 11-26.
- Holsapple, C.W. i Wu, J. (2008). In search of a missing link. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 31-40.
- Huguet, M. (2009). *Banc de Bones pràctiques. Criteris per a l'avaluació de les Bones pràctiques en l'àmbit de biblioteca pública*. Diputació de Barcelona. Fundació Pi i Sunyer. Recuperat de [http://www.bbp.cat/categorias/47\\_pdf\\_categoria.pdf](http://www.bbp.cat/categorias/47_pdf_categoria.pdf)
- Jerí Rodríguez, D. (2008) Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. *Revista de Educación*. 17(33), 29-48.
- Malloch, M.; Cairns, L.; Evans, K. i O'Connor, B. N. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of workplace learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marsicks, V.J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. *Advances in Human Resources*, 15 (2), 127-132.
- Martín-Castilla, J.I. (2005). La administración inteligente. Un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano. *Auditoría Pública*, 36, 47-60.
- Milton, N. (2005). *Knowledge Management for teams and projects*. Oxford: Chandos cop.
- OECD (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. Parid: OECD.
- Rao, R.V. (2011). *Advanced Modeling and Optimization of Manufacturing Processes: International Research and Development*. London: Springer-Verlag.
- Rodríguez-Gómez, D. (2015). *Gestión del conocimiento y mejora de las organizaciones educativas*. Madrid: La Muralla.



- Senge, P. (2000). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Simone, R. (2001). *La Tercera Fase*. Madrid: Taurus.
- Stankosky, M. (2005). *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Vera, D. i Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge Management. Toward and integrative framework. En M. Easterby-Smith i M. A. Lyles (Eds.) *Handbook of Organizational learning and knowledge management*. (pp. 122-141). Oxford: Blackwell Publishing.
- Watkins, V. i Marsick, V. (2015). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. New York: Routledge.
- Watkins, K.; Marsick, V. i Kim, Y. (2012). *The Impact of Lifelong Learning on Organizations*. Second International Handbook of Learning. (pp. 859-873). Oxford: Blackwell Publishing.
- Weber, R.O. (2007). Addressing Failure Factors in Knowledge Management. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 333-346.
- Zabalza, M.A. (2012). El estudio de las “buenas prácticas” docentes en la enseñanza universitaria. *Revista de Docencia Universitaria*. V. 10, n. 1, p. 17-42. ISSN: 1887-4592.

## 7. ANNEXOS

### 7.1. Guió Bàsic d'entrevista

#### GUIÓ ENTREVISTA IDENTIFICACIÓ BONES PRÀCTIQUES

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Pràctica<br>Analitzada:  |  |   |  |
| Anys o mesos de<br>l'Experiència:                                  |  |   |  |
| Nom i cognoms d<br>l'entrevistat:                                  |  |   |  |
| Rol en la pràctica:<br>(moderador,<br>participant,<br>gestor, ...) |  | Anys o mesos de<br>vinculació amb<br>l'experiència: |  |
| Data i Hora:<br>Durada:  |  | Lloc entrevista:                                    |  |

Aquesta entrevista forma part de la recerca “*Mapa de bones pràctiques en creació i gestió del coneixement a l'Administració pública catalana*”, dirigida pel Dr. Joaquín Gairín de la UAB, i finançada per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (2015EAPC-00006). També col·labora en la realització d'aquesta recerca el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE), amb qui l'equip EDO-UAB ha col·laborat anteriorment en el desenvolupament de recerques prèvies, o a l'organització dels congressos EDO des de l'any 2010.

L'objectiu de l'entrevista és aprofundir sobre els mecanismes de funcionament de les pràctiques de Gestió del Coneixement (CGC, des d'ara) que vam identificar en una fase prèvia, i concretament en aquelles que, per la seva trajectòria i consecucions, sembla que poden ser susceptibles de ser considerades Bones Pràctiques i, per tant, actuar com a referents per a altres sectors de l'Administració pública que vulguin participar en activitats de CGC.

Les següents preguntes pretenen, per tant, caracteritzar la pràctica en la qual participeu i recopilar dades que ens permetin comparar el seu funcionament amb altres pràctiques que també tenen un perfil que les fa candidates a ser considerades com a Bones Pràctiques. Per endavant., **gràcies per la seva col·laboració.**

1- a) Com definiríeu **l'activitat de Creació i Gestió del Coneixement en la que participeu?**  
Quin creus que en són els trets més representatius? Per què?

1b) Si hagués de destacar-ne els tres punts més forts, quins serien? Per què?

1c) Quins serien els tres punts que considereu són susceptibles de millora? Per què?

2- a) En relació a la **pràctica que estem analitzant**, ens pot explicar com va ser la seva creació? Què va ser decisiu en la seva creació?



2.b) Va ser a petició de la pròpia direcció de l'organització (top down), o va ser una idea que va sorgir del personal (bottom up)? Com es gestiona l'inici?

2.c) Com creu que ha pogut influir en el desenvolupament de la pràctica la forma com es va gestar? Per què?

2.d) Qui va participar de la mateixa?. Les persones han continuat en el grup i per què?

3 a) En relació a **les persones involucrades en la pràctica**: quin és el seu perfil contractual (contractats, personal estable, membres externes, etc..)? Tots ells tenen el mateix perfil formatiu i professional, o hi ha diferències? Són del mateix departament/àrea/servei, o es produeix un treball transversal amb altres?

3.b) Com creu que pot influir la composició dels professionals, així com l'abast que té la pràctica dins de l'organització (Quan a dept. Serveis o àrees involucrades)? per la seva existència i èxit?

4 a) Respecte **el funcionament de l'experiència** que estem analitzant: quins són els objectius que us proposeu amb el seu desenvolupament? Per què aquests i no uns altres?

4.b) Com us organitzeu per aconseguir els objectius que us formuleu? Hi ha una fórmula millor?

4.c) Quines creus que són les estratègies/elements que millor han ajudat al bon funcionament de la vostra experiència de CGC? Per què?

4.d) Quins són aquells elements que heu provat i no han funcionat? Perquè?

4.e) Realitzeu algun tipus d'avaluació de l'activitat que realitzeu? Com?

5 a) Respecte de la **participació dins de l'activitat analitzada**: quin és el nivell d'implicació dels participants? Quins factors afavoreixen la implicació i quines la dificulten?

5.b) Hi ha algun tipus de distribució de rols? Cas afirmatiu, quins?

5.c) Realitzeu activitats presencials i virtuals? Cas afirmatiu, en quins percentatges? Per què una modalitat presencial o virtual?

5.d) Quin tipus d'activitats realitzeu en les trobades?

5.e) Quins són els punts que valoreu més favorablement d'aquest tipus de trobades? Es podrien fer altres?

6 a) Creieu que **els participants adquireixen coneixements** durant la seva participació en la pràctica de CGC? Cas afirmatiu: quin tipus de coneixement? , quines evidències teniu?

6. b) El coneixement compartit és útil per al seu lloc de treball? La fórmula de CGC és millor / pitjor que altres per aconseguir transformar l'activitat en la pràctica professional? Per què?

6. c) El desenvolupament de grups de CGC influeix en el seu interès per l'activitat?, Quines altres avantatges té? Quins inconvenients es troben?



7 a) Respecte dels **resultats de l'experiència**: quin tipus de resultats són els que obteniu amb l'experiència que realitzeu? Responen a necessitats concretes de l'organització? Cas afirmatiu, com detecteu aquestes necessitats? Qui participa en la seva detecció?

7.b) Els resultats obtinguts són utilitzats per l'organització? I per altres organitzacions?

7.b) Hi ha alguna vinculació entre els resultats que obteniu i l'activitat diària dels professionals que participen en la pràctica de CGC? Creieu que això d'alguna manera influeix en la permanència de la pràctica en el temps?

7.c) Com es difonen els resultats obtinguts?

8 a) Quins creieu que són els **principals reptes de futur** que teniu amb la vostra experiència?

8.b) Algunes fórmules per millorar l'èxit dels grups de CGCC?. Altres qüestions que consideri importants?

## 7.2. Recull de Pràctiques de CGC identificades

### IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>1</sup>

#### D. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Es  |
| Paraules clau                          | Aprenentatge, interconnectar coneixement, |
| Institució                             | Ajuntament de Barcelona                   |
| Departament                            | Planificació i Processos                  |
| Àrea impulsora                         | Àrea de Drets Socials                     |
| Direcció                               | Carmina Català, Cap del departament       |
| Persona de contacte                    | Marisa Clua, Tècnica                      |
| Correu electrònic persona de contacte: | mclua@bcn.cat                             |
| Web (adreces d'interès)                |   |

#### E. IMPLEMENTACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Any d'implementació                       | 2016  |
| Situació inicial (necessitats detectades) | <p>En el marc de Gestió del Coneixement es plantejà la present pràctica per tal de proveir els professionals de coneixement útil com a recurs per a per dur a terme la seva tasca, facilitant la millora continua i la innovació. Aquest espai respon sobretot a dos dels eixos del pla de Gestió del Coneixement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interconnectar coneixement amb l'objectiu de construir nou coneixement.</li> <li>○ Afavorir i generar connexions amb les xarxes de coneixement extern.</li> </ul>   |
| Objectius de la pràctica                  | <p><b>L'actualització del coneixement</b> dels/les professionals de l'Àrea de Drets socials a nivell teòric i tècnic: descobrir pràctiques i experiències no conegudes, conèixer experiències innovadores, nous enfocaments i tendències o tècniques especialitzades que ens ajudin a millorar la pràctica professional.</p> <p><b>La construcció i producció de nou coneixement</b> a partir del contrast i el debat, identificant idees, extraient conclusions i valorant el grau d'aplicació (transferència).</p> <p><b>Compartir el coneixement generat a les fronteres de l'organització, ja sigui en relació a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>l'àmbit acadèmic i universitari:</b> professionals, docents i investigadors/es que treballen conjuntament amb el tècnics/ques de l'Àrea en projectes estables o recerques aplicades i taules tècniques.</li> <li>- <b>l'àmbit de la participació social:</b> Grups, entitats socials i</li> </ul> |



|  |   |
|--|---|
|  | <p>experts com ara integrants dels Consells Municipals de participació social i grups de treball, i xarxes del tercer sector, que col·laboren activament en l'acció municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>l'àmbit institucional i de l'administració:</b> professionals d'altres ajuntaments, Diputació, Generalitat, Estat o organismes parapúblics (Fundacions, Instituts d'estudis, etc.)...</li> </ul>   |
| Col·lectius que participen                             | <p>Poden presentar en aquests Espai(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionals de l'Àrea de Drets Socials i d'altres Àrees de l'Ajuntament, prioritàriament de forma conjunta amb professionals col·laboradors externs.</li> <li>- Professionals externs, del món acadèmic i universitari i d'altres administracions, així com professionals vinculats a la participació social que presentin iniciatives externes o realitzades de manera independent a l'Ajuntament, però relacionades estretament amb l'àmbit de treball.</li> <li>- Professionals de l'Àrea de Drets Socials que presentin treballs i iniciatives propis i vulguin convidar al debat a altres professionals interns o externs relacionats.</li> </ul>   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Expressament dirigit i orientat als/les professionals de l'Àrea directament implicats/des en l'àmbit d'actuació que es presenta, a qui es convida directament a assistir.</b></li> <li>▶ A professionals de l'àmbit/organització en la que treballa el/sonent/s, amb l'objectiu d'obrir i enriquir el debat .</li> <li>▶ En funció de la temàtica presentada, es podrà obrir la convocatòria a professionals de l'Àrea de Drets Socials i altres àmbits municipals no directament implicats, pels que també pugui ser del seu interès.</li> <li>▶ A professionals d'altres Administracions (ajuntaments, Justícia, Diputacions, Consells Comarcals, ) i organitzacions (entitats socials, fundacions, etc.), segons l'objectiu de l'espai.</li> </ul> |
| Activitats/línies d'acció                              | <p><u>Les iniciatives i treballs poden ser :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudis.</li> <li>○ Recerques.</li> <li>○ Projectes/ Experiències i pràctiques de referència.</li> <li>○ Proves pilot i prototips.</li> <li>○ Eines, tècniques, metodologies,...</li> </ul> <p>▶ <u>I els Requeriments d'aquestes són:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Treballs relacionats amb una temàtica de l'Àrea.</li> <li>○ Treballs realitzats en col·laboració amb una xarxa de coneixement extern, preferentment.</li> <li>○ Experiències provades /contrastades.</li> <li>○ Temes innovadors /noves tendències.</li> </ul>  |

## F. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT



|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <p>Resultats/Canvis més immediats</p> | <p><b>Aquests espais es gestionen per petició de diferents demandants (*) seguint el següent procediment:</b></p> <p><b>Fitxa de proposta,</b> a presentar mínim amb un mes d'antelació. S'annexa al final del present document.</p> <p><b>Valoració conjunta</b> de la idoneïtat de presentar la iniciativa proposada en aquest espai</p> <p><b>Preparació :</b> contingut, metodologia i escenari.</p> <p><b>Convocatòria a mida:</b> departament que promou o altres en funció de les connexions de la iniciativa/es que es presenta/en.</p> <p>El propi Departament de Planificació i processos pot actuar també en determinats moments d'impulsor de determinats espais atenent els contactes i visió global que presenta en el marc de Gestió del Coneixement.</p> <p><u>Un dels valors afegits d'aquestes sessions són els/les participants a dos nivells:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la seva implicació en el tema que es treballa-presenta</li> <li>- la condició que es dona en la interrelació intern-extern,</li> </ul> <p>Afavorint dinàmiques d'intercanvi de coneixement, de generar nous coneixements, d'interrelacionar professionals pel treball amb pràctiques d'interés comú.</p> <p>Aquest element, juntament amb l'elaboració d'un producte-síntesi de la sessió, afavoreix la transferència en el propi àmbit professional. Els materials presentats , vídeos, síntesi es posen a disposició també de la intranet municipal per extendre-ho a qui pugui resultar d'interés.</p> <p><b>(*) Els demandants - PROMOTORS PODEN SER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Principalment Departaments o Direccions de l'Àrea de Drets Socials en general i dels diferents organismes autònoms, com ara l'IMSS, l'IMPD, l'IMEB o el Consorci i Patronat d'Habitatge, a partir de les col·laboracions i interaccions amb xarxes de coneixement externs.</li> <li>▶ Les iniciatives poden venir de departaments de gestió però també i especialment de departaments transversals com ara Participació social, Recerca i coneixement i Planificació i Processos.</li> <li>▶ Es preveu que la comissió de BBPP i els grups de millora i comunitats de pràctica que treballen per generar coneixement, també puguin ser promotors de temes i iniciatives.</li> </ul> |
| <p>Impacte aconseguit</p>             | <p><b>A través d'aquest espai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>de trobada de professionals interns i externs</b> entorn a la presentació i intercanvi d'iniciatives, idees i treballs d'interès de l'àmbit social,</li> <li>- <b>de divulgació del coneixement,</b> de contrast, reflexió i debat professional ,</li> </ul>   |



|   |  |
|---|--|
|   | <p>- <b>d'aprenentatge i creativitat</b> en relació a la pròpia tasca.</p> <p>Es permet:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Posar en contacte professionals interns-externs en relació a un tema en comú.</li><li>-Afavorir l'intercanvi de coneixements.</li><li>-Empoderar els professionals.</li><li>-Augmentar la xarxa relacional i de coneixement.</li></ul>   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | <p>Com que les iniciatives i temes poden ser variats, adequats a les necessitats dels professionals , de l'organització i ajustament a cada moment, en principi la continuïtat està garantida.</p> <p>En ser un format "asumible" facilita la seva sostenibilitat. Cal però la figura d'un referent-coordinador –dinamitzador de l'espai que vetlli per la seva continuïtat (que promogui, que estigui alerta amb "temes" d'interès, etc).</p>   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | <p>El forma és fàcilment extrapolable a d'altres contextos, amb una metodologia totalment assumible:</p> <p><b>La metodologia serà sempre dinàmica, per tal de facilitar la participació i la interacció</b> entre els participants a la sessió, ponent/s, professionals interns i externs.</p> <p>L'estructura base:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Exposició/ns.</li><li>▶ Anàlisi/contrast interactiu (debat dirigit).</li><li>▶ Recull d'idees principals (producte final resultant).</li></ul> <p>L'espai en funció tant del contingut com de l'objectiu prioritari tindrà una <b>durada</b> diferent tot i que es preveu un <b>format estàndard de 2 a 3 hores</b>.</p> <p>Pel que fa al <b>nombre de participants</b> vindrà donat per variables diverses: centre d'interès, abast , Departaments-serveis implicats... Amb tot però, es preveu que el nombre no superi orientativament les <b>35 participacions</b> per tal que sigui operatiu i interactiu.</p> <p>De forma intrínseca ja al propi espai i en afavorir la presència "externa", s'està ofertant la seva visualització i adaptació en altres contextos.</p> |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>2</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Pla de desenvolupament professional i gestió del coneixement |
| Paraules clau                          | Compartir, generar, aprenentatge, coneixement, innovació     |
| Institució                             | Ajuntament de Barcelona                                      |
| Departament                            | Planificació i Processos                                     |
| Àrea impulsora                         | Àrea de Drets Socials  |
| Direcció                               | Direcció d'Estratègia i Innovació                            |
| Persona de contacte                    | Carmina Català   |
| Correu electrònic persona de contacte: | ccatala@bcn.cat  |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |  |
|---|--|
| Any d'implementació                       | 1er Pla 2013-15, 2on Pla 2015-19   |
| Situació inicial (necessitats detectades) | <p><b>La globalització i la digitalització ens situen en un escenari diferent per aprendre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estem en un entorn social en canvi continu, amb molta informació: una societat líquida.</li> <li>• La informació per si sola no genera coneixement, es requereix reflexió.</li> <li>• Els escenaris de l'aprenentatge poden ser informals, improvisats, flexibles i diversos.</li> <li>• Els conceptes clàssics de formació unidireccional no són útils.</li> </ul> <p><b>La innovació és inherent a la gestió del coneixement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestió del coneixement també serveix per generar nou coneixement, és a dir innovar.</li> <li>• Innovar és avançar a partir del coneixement acumulat.</li> <li>• La innovació és un procés d'aprenentatge actiu, reflexiu i creatiu.</li> </ul> <p><b>Les organitzacions que aprenen són les úniques capaces d'adaptar-se als canvis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organitzacions més útils són aquelles que sumen el coneixement de tots els professionals per adaptar-se de forma flexible al canvis i donar les respostes més adients en cada moment.</li> <li>• L'avaluació i l'aprenentatge generen una base sòlida de coneixement col·lectiu, que serveix per al creixement i desenvolupament de les persones i de la pròpia organització.</li> <li>• L'aprenentatge en el lloc de treball ha de ser permanent.</li> </ul> <p>L'organització ha de posar els escenaris i mecanismes de reflexió</p> |

<sup>2</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

|  |  |
|--|--|
|  | necessaris per formar una comunitat de coneixement   |
| Objectius de la pràctica                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Proveir els professionals i als serveis d'escenaris i metodologies col·laboratives</b> per generar <b>coneixement productiu i útil</b> per dur a terme la seva tasca, per a la millora contínua i per facilitar la innovació.</li> <li>2. <b>Posar en valor el saber i l'expertesa dels professionals</b>, promovent l'empoderament i el desenvolupament professional, així com la seva implicació en la missió de l'organització, millorant la seva <b>satisfacció</b> i el <b>clima de l'organització</b>.</li> <li>3. Potenciar la <b>circulació de la informació i del coneixement</b>, obrint espais formals i informals, presencials i virtuals que ho permetin.</li> <li>4. Promoure una <b>major visibilitat del conjunt de l'Àrea</b> com a model de referència en la seva matèria, basat en models i projectes tècnics de provada vàlua.</li> </ol> |
| Col·lectius que participen                             | <p>Tots els professionals, tècnics, caps, directius i administratius de la Àrea de Drets Socials (entorn 2.500 treballadors):</p> <p>Acció Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institut municipal de Serveis socials</li> <li>- Institut Municipal de Discapacitats</li> </ul> <p>Gerència de Drets socials</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenció Social (G.Gran, Infància, EAIAs, Vulnerables, Espai públic)</li> <li>- Promoció</li> </ul> <p>Agència de Salut Pública<br/>Institut d'Educació de Barcelona<br/>Patronat Municipal de l'Habitatge</p>   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <p>Participen també:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altres Àrees de l'Ajuntament</li> <li>• Altres Administracions (Generalitat, Diputació, altres Municipis...)</li> <li>• Universitat i Mon acadèmi.</li> <li>• Tercer sector, Grups del consell de Benestar Social i de l'Acord Ciutadà</li> </ul>  |
| Activitats/línies d'acció                              | <p>Líneas estratègiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 1. Una <b>formació específica, de qualitat i a mida</b>, que respongui a les necessitats de cada àmbit i col·lectiu de treball.</li> <li>☞ 2. Orientació de la formació a <b>l'aprenentatge vinculat al lloc de treball</b>. Assegurar la <b>transferència del coneixement</b> adquirit.</li> <li>☞ 3. <b>Support i acompanyament</b> al desenvolupament professional.</li> <li>☞ 4. Desenvolupament dels <b>nous rols i competències</b> per a la comunicació i gestió del coneixement.</li> <li>☞ 5. Potenciar espais i escenaris per <b>compartir coneixement</b>.</li> <li>☞ 6. Metodologies i espais de treball col·laboratiu per a la <b>construcció de nou coneixement</b>.</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>7. Generació de coneixement a les fronteres de l'organització:</b> món acadèmic, grups de participació social i altres administracions, altres xarxes de coneixement extern.</li> <li>☞ <b>8. Establiment d'una cultura de <b>recerca aplicada, publicació i docència</b></b> com a base per a la millora contínua i la innovació</li> </ul> <p>Aquestes línies es duen a terme a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 Projectes estratègics</li> <li>- + de 16 projectes transversals</li> <li>- Més de 10 Espais i escenaris diferents en marxa, per compartir, generar i intercanviar coneixement</li> <li>- Persones amb rols de generació de coneixement             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinamitzadors de coneixement (rol clau)</li> <li>○ Formadors Interns</li> <li>○ Valoradors de Bones Pràctiques</li> <li>○ Líders especialitzats impulsors</li> <li>○ Mentors (projecte “ transfer”)</li> </ul> </li> <li>- Actius de coneixement (tangibles llestos per aplicar)</li> </ul> |
|--|---|

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Resultats/Canvis més immediats | <p>S'està realitzant una avaluació en base a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Activitats generadores de coneixement<br/>             Ex: Formació aplicada en el lloc de treball<br/>             Ex. Sessions de competències digitals<br/>             Ex: Grups de millora, comunitats de pràctica....</li> <li>2.-Increment del capital de coneixement             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenaris estables per compartir (espais i metodologia)</li> <li>• Persones que passen a de consumir a ser generadors de coneixement (nous rols)</li> <li>• Actius de coneixement: tangibles, accessibles i consultables en repositoris o arxius. D'us immediat o de referència.</li> </ul> </li> <li>- 3.-Impacte en persones i equips (ara)</li> <li>- 4- Impacte en la organització (es mesurarà al 2019)</li> </ol> |
| Impacte aconseguit             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ S'ha involucrat en el Pla a tots els actors de la Àrea de Drets Socials. S'ha aconseguit que tots els Organismes treballen pel canvi de cultura i s'involucrin en la identificació, creació i cogestió dels diversos projectes i escenaris.</li> <li>○ S'ha agafat el compromís de poder avaluar i visualitzar el que fem a 4 nivells (Activitat, Rendibilitat o increments del capital de coneixement, impacte en persones, equips i organització)</li> <li>○ S'ha definit una línia base o punt de partida, per tal de poder avaluar.</li> </ul> <p>De moment s'ha aconseguit:</p>   |



|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Increment <b>accions generadores de coneixement</b> /línia 1 a 8.</li> <li>○ Increment <b>d'espais i escenaris</b> i sostenibilitat dels existents</li> <li>○ Identificació i <b>definició de les accions i espais</b></li> <li>○ Identificació i <b>reconeixement dels professionals que adquireixen els nous rols: generadors de coneixement</b></li> <li>○ Identificació i organització dels <b>actius de coneixement tangibles</b></li> </ul> <p>Línia base quan a indicadors d'impacte de la que partim es mesura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En persones i equips <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de satisfacció</li> <li>- Grau de transferència/aplicació i utilitat coneixement adquirit</li> <li>- Capacitat col.laborativa de la organització</li> <li>- Implicació i posició activa</li> </ul> </li> <li>○ En la organització <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovació</li> <li>- Eficiència</li> <li>- Transversalitat</li> <li>- Nou llenguatge</li> </ul> </li> </ul>   |
| <p>Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps</p>                       | <p>Un comitè director que es reuneix 2 cops al trimestre que garanteix:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visió Global</li> <li>• Criteris, presa de decisions i prioritzacions</li> <li>• Coordinació entre el diferents implicats: òrgans de l'Àrea de Drets Socials i Recursos Humans i Organització.</li> <li>• Identificació de sinèrgies i recursos per compartir coneixement, accions i projectes</li> </ul> <p>Una coordinació i seguiment per part de Planificació i processos que garanteix:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcció estratègica, coordinació tècnica i impuls del treball.</li> <li>• Coordinació, comunicació i treball conjunt entre diferents òrgans gestors, per a la generació de valor afegit, l'optimització dels recursos existents i la coherència en l'actuació.</li> <li>• Suport metodològic, criteris tècnics i disseny d'eines i metodologies.</li> <li>• Seguiment i l'avaluació del Pla, segons objectius i mesures previstes.</li> </ul> <p>Xarxa social de Col·laboració de la Àrea de Drets socials. S'han fet unes proves pilot de funcionament de comunitats de pràctica. Està pendent la versió definitiva i la seva implantació a gran escala. En futur ens permetrà potenciar el Pla de GdC i tots els seus projectes i escenaris..</p> |
| <p>Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos</p> | <p>El nostre Pla és una referència per altres Àrees de l'Ajuntament que ens demanen poder-lo explicar. És un model de globalitat i de procés de treball que integra visions i accions i que pretén un canvi de cultura organitzativa, " de consumidors a generadors de coneixement". Estem construint xarxa/es de coneixement/s.</p>  |



|  |  |
|--|--|
|  | <p>L'àrea de Drets Socials, <b>una comunitat de coneixement que crea processos d'aprenentatge.</b></p> |
|--|--|



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>3</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Banc d'Experiències i Bones pràctiques de l'Àrea de Drets Socials   |
| Paraules clau                          | Bones pràctiques, innovació, transferibilitat, apoderament, coneixement compartit.  |
| Institució                             | Ajuntament de Barcelona   |
| Departament                            | Planificació i Processos  |
| Àrea impulsora                         | Àrea de Drets Socials   |
| Direcció                               | Direcció d'Estratègia i Innovació   |
| Persona de contacte                    | Yolanda Fierro  |
| Correu electrònic persona de contacte: | yfierro@bcn.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/banc-de-bones-practiques">http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/banc-de-bones-practiques</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |  |
|---|--|
| Any d'implementació                       | El projecte per a gestionar el Banc de Bones Pràctiques va néixer al 2012 a partir d'una primera definció del Pla de Gestió del coneixement que va impulsar l'Àrea. Durant el 2013 es va fer una experiència pilot per a provar el procés, la metodologia i les eines de validació. A partir del 2014, està funcionant de manera permanent.  |
| Situació inicial (necessitats detectades) | Vam ser conscients que les pràctiques que donen bons resultats no eren conegudes per l'organització i calia identificar-les ja que podien ser transferides a d'altres indrets semblants.<br>Es volia <b>potenciar la participació activa</b> dels i les professionals i alhora <b>fer circular el coneixement</b> de la nostra organització, promovent la <b>difusió i l'intercanvi d'experiències provades</b> , validades, que funcionen i ens ajuden a resoldre dificultats d'una manera més eficaç i eficient.           |
| Objectius de la pràctica                  | El Banc té com a missió <b>identificar, recollir i difondre</b> bones pràctiques, tant de <b>gestió interna</b> com de <b>prestació de serveis</b> competència de l'Àrea de Drets Socials, ja siguin <b>pròpies o en participació</b> amb el tercer sector o d'altres administracions.<br><br><b>L'objectiu principal</b> del Banc és promocionar, difondre i compartir el coneixement dels i les professionals i dels tècnics i tècniques de l'Àrea.<br><br>Els <b>objectius específics</b> que es pretenen aconseguir són: |

<sup>3</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)





|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar i difondre Bones Pràctiques de l'Àrea.</li><li>- Reconèixer i posar en valor la tasca desenvolupada per part dels i les professionals.</li><li>- Afavorir l'intercanvi de bones pràctiques.</li><li>- Acumular experiència i capitalitzar coneixement.</li><li>- Afavorir processos d'aprenentatge.</li><li>- Promoure la millora continua en la resposta que oferim a la ciutadania i en els processos de treball interns.</li></ul>   |
| Col·lectius que participen                             | <p>- <b>La Comissió de valoració:</b> En el moment del disseny de la projecte que concreta i gestiona el Banc, es va apostar per crear una <b>comissió de valoració interna</b>, amb visions diverses i complementàries que garanteixen la necessària anàlisi transversal de cada pràctica.</p> <p>El paper específic de les persones membres de la Comissió, està vinculat amb el rol de "<b>dinamitzador del coneixement</b>".</p> <p>Es concreta en l'anàlisi i la valoració tècnica, buscant la retroalimentació i l'aprenentatge de les pràctiques que es presenten al Banc a partir dels onze criteris de qualitat que s'han definit prèviament. La valoració està orientada a la millora de la pràctica i no al control dels resultats.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Professionals i tècnics de l'Àrea</b>, referents de les bones pràctiques que volen formar part del Banc. Sol·liciten formar part del Banc complementant una Fitxa identificativa que posteriorment serà valorada per la Comissió.</li></ul> |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <p>La metodologia i el procediment utilitzat per gestionar aquest projecte té un <b>caràcter innovador</b>, que dona resposta a una necessitat de <b>reconeixement a la feina útil</b> i, a la vegada, afavoreix l'<b>aprenentatge col·lectiu</b> i el <b>coneixement compartit</b>.</p> <p>És una pràctica molt <b>transversal a nivell intern</b>, amb la participació de diferents departaments/direccions de l'Àrea</p> <p>A <b>nivell extern</b> hi ha presència <b>d'altres administracions</b> i fins i tot d'entitats del <b>tercer sector</b> (hi ha una participació directa en les pràctiques que formen part del Banc).</p> <p>Recentment el Banc ha signat un <b>conveni de col·laboració</b> amb la <b>Federació de Municipis de Catalunya</b>.</p>   |
| Activitats/línies d'acció                              | <p>- <b>Línia 1: Identificació, valoració i reconeixement de les pràctiques que accedeixen al Banc.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▣▣ <b>Valoració</b> de la pràctica, per part dels membres de la Comissió, a partir dels criteris tècnics de qualitat definits.</li><li>▣▣ <b>Devolució</b> i retorn als professionals implicats. En el feedback de retorn, orientat a la millora i no al control de resultats, es fan recomanacions que puguin revertir en la millora de la pràctica, amb suggeriments i propostes.</li><li>▣▣ <b>Reconeixement</b> en la Jornada de caràcter anual a totes les bones pràctiques identificades. La finalitat de la mateixa és posar en valor la pràctica concreta i l'equip de treball que la promou. En l'acte, es fa el lliurament d'un diploma acreditatiu a la bona pràctica i es fa una lectura pública de la singularitat i dels criteris de qualitat més destacats.</li></ul>  |



|  |  |
|--|--|
|  | <p>- <b>Línia 2: Generar espais d'intercanvi de bones pràctiques per afavorir la transferibilitat.</b></p> <p>Aquesta iniciativa, que s'emmarca en el Pla de Gestió del Coneixement de l'Àrea, té com a objectiu proveir els professionals de recursos tècnics que facilitin la millora continua i la innovació en la seva tasca. Aquesta línia permet l'obertura del Banc a d'altres municipis de Catalunya.</p> <p>- <b>Línia 3: Promoure, divulgar i comunicar el coneixement vinculat a l'acció quotidiana de la bona pràctica.</b></p> <p>Inclou una estratègia de treball per reforçar la <b>presència de les pràctiques en espais de coneixement externs</b> a l'Ajuntament. Es pretén <b>reforçar el procés d'aprenentatge i afavorir la transferència de coneixement</b> (exemples: assistència a congressos; publicacions; etc.)</p> |
|--|--|

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | <p>(Dades a 31/12/2016)</p> <p>Bones pràctiques identificades: 34</p> <p>Jornades de reconeixement: 3</p> <p>Creació de la web del Banc de Bones pràctiques</p> <p>Espais d'intercanvi de Bones pràctiques: 2</p>  |
| Impacte aconseguit  | <p>- <b>En els retorns</b> que es fan individualment a cada bona pràctica, hi ha molt bona valoració; alguns equips tornen a presentar noves pràctiques. Es dona un impacte directe en el professional que la promou i a la pròpia pràctica.</p> <p>- En les <b>Jornades de reconeixement</b> que s'organitzen anualment esta molt bé valorat i reforça el sentiment de pertinença a l'organització.</p> <p>- Als <b>espais d'intercanvi de bones pràctiques</b> hi ha una demanda creixent per promoure aquest tipus d'espais de creixement professional compartit.</p> <p>- Les <b>pràctiques són visibles</b> fora de l'Ajuntament a través de la pàgina web <a href="http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/banc-de-bones-practiques">http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/banc-de-bones-practiques</a>.</p> |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | <p>Per a garantir la sostenibilitat del Banc cal garantir:</p> <p>- <b>Mantenir i enfortir la Comissió de valoració interna:</b> Formació continua; treballar cohesió de grup i sentiment de pertinença; apoderament; etc.</p> <p>- <b>Consolidar l'entrada de bones pràctiques</b> que puguin ser model a transferir: vetllar pel procés d'entrada, la valoració imparcial i amb rigor de la pràctica, així com el retorn als professionals.</p> <p>- <b>Afavorir la internalització del Banc</b> en la cultura corporativa com motor del canvi.</p>  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | <p>El Banc no és un producte finalista en si mateix, sinó un procés participatiu, generador de coneixement.</p> <p>És una pràctica que pot ser transferible per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicitat de les idees</li> <li>• Fàcil adaptació de les metodologies i tècniques utilitzades</li> </ul>   |



|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ús eficient de recursos emprats</li></ul> |
|--|---|

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>4</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | SESSIONS PER COMPARTIR CONEIXEMENT CO2         |
| Paraules clau                          | COMPARTIR CONEIXEMENT                          |
| Institució                             | AJUNTAMENT DE BARCELONA. ÀREA DE DRETS SOCIALS |
| Departament                            | DPT DE COMUNICACIÓ                             |
| Àrea impulsora                         | DRETS SOCIALS                                  |
| Direcció                               | ESTRATEGIA I INNOVACIÓ (JOSEP VILLARREAL)      |
| Persona de contacte                    | MARIBEL DEL MORAL                              |
| Correu electrònic persona de contacte: | Jvillarreal@bcn.cat                            |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2011 FINS L'ACTUALITAT.   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | <p>Necessitat de millorar la comunicació</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Desconeixement</b> de l'organització</li> <li>➤ <b>Distància entre les unitats</b> de línia i les direccions/Gerència</li> <li>➤ <b>Ineficàcia</b> de la <b>comunicació</b> descendent</li> <li>➤ Cal treure més partit a les <b>eines actuals</b></li> <li>➤ <b>Manquen escenaris</b> de diàleg i d'intercanvi de coneixements</li> </ul> |
| Objectius de la pràctica                               | <p>Compartir experiències i projectes i iniciatives entre els professionals</p> <p>Donar valor i visibilitat a allò que fem</p> <p>Aprofitar l'expertesa i el coneixement dels professionals que treballen el dia a dia</p> <p>Generar sinergies entre projectes</p>  |
| Col·lectius que participen                             | <p>Tècnics, caps, directors i administratius de tota la Àrea de Drets socials</p> <p>Assistència oberta (previ inscripció)</p>  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <p>Amb tots els departaments i Instituts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institut Municipal de Serveis Socials</li> <li>- Institut Municipal de Discapacitats</li> <li>- Agència de Salut Pública</li> <li>- Institut Municipal d'Educació</li> <li>- Gerència de Drets Socials</li> </ul>   |
| Activitats/línies d'acció                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Sessions <u>Compartir Coneixement</u> = CO2</b></li> <li>➤ <b>Calendari trimestral / semestral</b></li> <li>➤ <b>1 sessió al mes: 3r divendres</b> de mes a les <b>13h</b></li> <li>➤ <b>2 presentacions per sessió:</b></li> </ul>   |

<sup>4</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|                  |  |
|------------------|--|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 15' presentació d'un power point + 15' de debat</li> <li>➤ Total duració 1 hora</li> </ul> <p>Filmació de la sessió. Es comparteix per Intranet interna i per canal Youtube</p> <p>S'entrega material als assistents amb Fitxa Tècnica de les dues presentacions i full d'avaluació</p>   |
| Quins projectes? | <p><b>Projectes interns - criteris:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>D'interès</b> per un nombre important de treballadors/es</li> <li>➤ Projectes <b>finalitzats i/o avaluats</b>. Però també projectes en marxa, bones i males pràctiques...</li> <li>➤ <b>Novedosos... i útils</b></li> </ul> <p><b>I també projectes externs</b></p> <p><b>Qui presenta?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal <b>intern</b>. El màxim coneixedor del projecte. <b>Tècnic</b> abans que directiu</li> </ul> |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | <p>És un espai de referència estable per a tota la organització.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indicadors <b>quantitatius</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sessions celebrades</li> <li>➤ Projectes interns presentats</li> <li>➤ Projectes externs presentats</li> <li>➤ Total d'assistents per sessió i anual</li> <li>➤ Mitjana d'assistents anual</li> <li>➤ Visionats als vídeos</li> <li>➤ Persones inscrites que no han assistit a cap sessió</li> </ul> </li> <li>➤ Valoracions a través d'una <b>enquesta</b> als assistents a les sessions</li> </ul> |
| Impacte aconseguit  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Sessions celebrades des del 2013: 24</b></li> <li>➤ <b>Projectes presentats externs: 3</b></li> <li>➤ <b>Projectes presentats interns: 35</b></li> </ul> <p><b>2013 : 296 assistents (mitjana de 49/sessió)</b><br/> <b>2014 : 223 assistents (mitjana de 37/sessió)</b><br/> <b>2015 : 129 assistents (mitjana 43/sessió)</b></p> <p>Avaluació:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resulta d'interès en un 99%</li> <li>- Útil per la feina: 83%</li> </ul>   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Informe de satisfacció i valoració de cada sessió i al final d'any<br>Comissió de seguiment i selecció del tema: fa de radar.  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Ja s'ha transferit l'espai de Compartir Coneixement a altres Instituts com per exemple , "L'Institut a dia o l'Institut proposa" (Institut municipal de Discapacitats)   |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>5</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Taula d'innovació organitzativa  |
| Paraules clau                          | Innovació, grup, taula, organitzativa, millores                        |
| Institució                             | Ajuntament de Barcelona  |
| Departament                            | Departament de Comunicació Interna                                     |
| Àrea impulsora                         | Gerència municipal   |
| Direcció                               | Direcció de Comunicació Interna, Desenvolupament i Atenció al Personal |
| Persona de contacte                    | Maria Rodríguez  |
| Correu electrònic persona de contacte: | marodriguezr@bccn.cat  |
| Web (adreces d'interès)                | www.bcn.cat  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Necessitat de repensar les formes de gestió internes i innovar d'acord amb un model que trenqui jerarquies, responsabilitzi la plantilla de la seva feina i s'incrementi la interrelació entre les persones |
| Objectius de la pràctica                               | Identificar propostes de millora que innovin les formes de gestió   |
| Col·lectius que participen                             | Gerents i personal directiu de l'Ajuntament de Barcelona de tots els àmbits municipals  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Estan totes implicades  |
| Activitats/línies d'acció                              | Sessions de treball conduïdes i dinamitzades per Com. Interna   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | Proposta de 14 accions de canvi  |
| Impacte aconseguit  | De moment, obtenir una proposta a partir de les diferents aportacions de l'equip directiu implicat en el grup.<br>Un document que concreta les propostes perquè siguin presentades per gerència municipal a l'equip polític  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Amb el lideratge de la màxima autoritat executiva i política<br>Amb un objectiu clar de treball  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | A partir de la metodologia emprada<br>Amb l'adaptació segons el perfil dels participants<br>Amb la identificació d'objectius clars a aconseguir pel grup<br>Amb la capacitat de dinamització que respecti totes les aportacions i permeti que el grup arribar a un consens compartit |

<sup>5</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>6</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Dinamització de continguts  |
| Paraules clau                          | Gestió del coneixement, curació de continguts, aprenentatge informal, aprenentatge al lloc de treball, treball col·laboratiu  |
| Institució                             | Ajuntament de Sant Boi de Llobregat   |
| Departament                            | Unitat d'Anàlisi i Desenvolupament (Servei de Recursos Humans)  |
| Àrea impulsora                         | Servei de Recursos Humans   |
| Direcció                               |   |
| Persona de contacte                    | Elsa Paredes (Cap de la Unitat d'Anàlisi i Desenvolupament)<br>Robert López (Tècnic d'Anàlisi Organitzatiu)   |
| Correu electrònic persona de contacte: | eparedes@santboi.cat, rlopezp@santboi.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://pladeformacioajuntament.santboi.cat/aprenentatge-collaboratiu/blog/">http://pladeformacioajuntament.santboi.cat/aprenentatge-collaboratiu/blog/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Any d'implementació                       | 2015  |
| Situació inicial (necessitats detectades) | <p>Fruit de la nostra experiència en l'execució del model de formació i desenvolupament de l'Ajuntament de Sant Boi vam detectar com una línia molt interessant de treball tot allò relatiu a la formació i l'aprenentatge al lloc de treball.</p> <p>També vam detectar que no podíem arribar a tot i que l'alt grau d'especificació i la dificultat d'arribar a tots els llocs de treball, molts d'ells unipersonals, requerien que descentralitzéssim les nostres funcions de departament de formació.</p> <p>Era necessari detectar i buscar aliats a l'hora d'implementar el model de formació i desenvolupament que pensàvem, i la curació de continguts ens va semblar una bona manera de lligar-ho tot.</p> |
| Objectius de la pràctica                  | <p><b>DESCRIPCIÓ</b></p> <p>El projecte es basa en la creació d'un grup de dinamitzadors/es de contingut d'aprenentatge a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat escollits entre el personal de l'organització entre aquelles persones que es presentessin voluntàriament. Després van realitzar una formació per adquirir els coneixements necessaris en aquest àmbit i per homogeneïtzar els diferents estils.</p> <p>El dinamitzador/a de continguts és un intermediari del coneixement, un professional implicat en l'aprenentatge que facilita el coneixement i la informació més rellevant d'un àmbit en</p>   |

<sup>6</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | <p>concret així com les novetats i les actualitzacions més pertinents. És algú que busca, filtra, agrupa i comparteix informació de forma contínua. El seu principal objectiu és el de construir un entorn personal d'aprenentatge del que també s'aprofitaran els professionals del seu àmbit d'especialització i també la resta de les persones de l'organització. Aquesta figura fa una selecció personalitzada i de qualitat del millor contingut, recursos i informació sobre temes específics a l'espai inabastable en el qual s'ha convertit la xarxa. La premissa essencial d'aquest rol, i del propi projecte, és que l'organització no vol més contingut, sinó menys i millor.</p> <p><b>OBJECTIUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Esdevenir un instrument essencial en la gestió del coneixement.</li><li>• Augmentar el treball col·laboratiu i l'ús de les TIC.</li><li>• Construir un reforç positiu indiscutible per aquells que aporten més a l'organització i, en consonància, un augment de la motivació i el sentiment de pertinença.</li><li>• Donar una primera resposta a l'excés de documentació i informació que cada vegada exigeix més filtres i actualització d'informació i que és un repte que just acaba de començar però que anirà a més en els propers anys.</li><li>• Incrementar l'eficiència ja que s'economitza el temps que més d'un treballador/a dedica a la recerca d'informació al marge d'aportar possibles millores que augmentin la productivitat.</li></ul> |
| Col·lectius que participen | <p>En general, com a col·lectiu que rep la dinamització de contingut, està tota l'organització ja que la feina que realitzen està en obert al nostre pla de formació en format web.</p> <p>En concret, els 10 àmbits on hi ha una curació i dinamització específica de continguts són els següents:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Social</li><li>2. Seguretat</li><li>3. Informàtica</li><li>4. Recursos Humans</li><li>5. Ciutadania</li><li>6. Territori</li><li>7. Jurídic</li><li>8. Cultura</li><li>9. Educació</li><li>10. Equilibri personal</li></ol>   |





|  |   |
|--|---|
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <p>El treball col·laboratiu entre totes les persones participants que formen part de totes les àrees de l'organització és molt important i una de les fonts de l'èxit del projecte.</p> <p>A més, des de fa uns mesos vam fer evolucionar el model amb una vessant més col·laborativa que ha fomentat la participació de cada dinamitzador/a en altres àmbits que no són el seu propi.</p>  |
| Activitats/línies d'acció                              | <p>Pràcticament cada dia hi ha una curació d'algun àmbit arribant a un ritme de publicació contínua i que es calcula que estarà al voltant de les 35-40 publicacions cada any per cada àmbit.</p> <p>Aquesta dinamització apareix directament al pla de formació (es pot consultar en l'enllaç presentat anteriorment) i després fem difusió a través del newsletter de formació que enviem mensualment i de la intranet municipal.</p> |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Resultats/Canvis més immediats | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Descentralitzar les nostres funcions com a gestors/es de formació fomentant l'autonomia i els entorns personals d'aprenentatge i la potenciació de l'aprenentatge continu.</li><li>2. Ampliar els recursos i intel·ligència de la nostra unitat i també la nostra capacitat d'actuació permetent-nos arribar molt més lluny en els nostres projectes, tant els actuals com els futurs.</li><li>3. Crear un veritable equip que treballa col·laborativament i que ja està plenament consolidat (més de dos anys).</li></ol>   |
| Impacte aconseguit             | <p>A nivell intern, un reconeixement a la tasca que realitzem i un excel·lent volum de visites. Des del setembre de 2016 fins a l'actualitat (període on ha estat vigent el nou pla de formació) totes les dinamitzacions han obtingut un total de 3.907 entrades, 12.142 pàgines vistes úniques i, molt rellevant, el temps d'estada és de 1 minut i 12 segons (aproximadament el temps promig que triges a llegir una dinamització).</p> <p>A nivell extern, diversos reconeixements a la nostra feina:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>2015.</b> Premio a la <b>mejor acción formativa en innovación</b> en el V Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos (<b>CNIS</b>) por Dinamización de contenidos.</li><li>• <b>2015.</b> Premio a la <b>innovación didáctica</b> en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas del Instituto Nacional de Administración Pública (<b>INAP</b>).</li><li>• <b>2016.</b> XX Premios <b>Capital Humano</b> a la Gestión de RR.HH. en la categoría de <b>Política Estratégica de Formación y Desarrollo</b>.</li></ul> <p>També hem estat convidats a explicar el projecte al <b>IV Congreso Internacional EDO 2016</b>, al <b>VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas 2016</b> i a la <b>XI</b></p> |



|   | <b>Jornada del Programa Compartim de Gestió del Coneixement.</b>  |
|---|---|
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | <p>A aquest punt li donem molta importància ja que no volem que el projecte continuï simplement per inèrcia i sense motivació o rumb.</p> <p>Amb aquest propòsit fem reunions de manera molt contínua amb el grup per veure com millorar i, sobretot, fixem la durada del projecte en un any per avaluar quan passi aquest període si el projecte està funcionant correctament, per renovar el compromís dels que participen i per establir de manera periòdica un espai on redissenyar i millorar el projecte.</p> |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | <p>El projecte de dinamització seria fàcilment replicable en termes pressupostaris, d'estructura o de sentit.</p> <p>Caldria cuidar molt la creació del grup de treball perquè aconseguixi alinear-se amb aquest model de formació i desenvolupament, per treballar col·laborativament i amb una alta capacitat de compromís per afavorir la consolidació i la durada en el temps, fet imprescindible perquè la dinamització o curació de continguts tingui sentit.</p>   |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>7</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Projecte de treball col·laboratiu   |
| Paraules clau                          | Innovació, treball col·laboratiu, coneixement mutu, formació, participació  |
| Institució                             | Ajuntament de Vilanova i la Geltrú  |
| Departament                            | Unitat de Responsabilitat Social Corporativa  |
| Àrea impulsora                         | Alcaldia  |
| Direcció                               | Josep Gomariz Meseguer  |
| Persona de contacte                    | Carles Anson i Massich  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:canson@vilanova.cat">canson@vilanova.cat</a>  |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="https://www.vilanova.cat/html/ajuntament/ajtres.html">https://www.vilanova.cat/html/ajuntament/ajtres.html</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Arran de l'organització l'octubre de 2015 d'unes jornades de treball intern amb el títol <a href="#">REPENSEM L'AJUNTAMENT</a> es va impulsar la creació d'un circuit que permetés generar innovació a partir del coneixement i experiència de totes les persones que conformen la nostra organització. |
| Objectius de la pràctica                               | Provocar un canvi en la cultura de l'organització   |
| Col·lectius que participen                             | El projecte és obert a TOTES les persones de l'organització   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | El projecte s'ha treballat conjuntament amb els departaments de Recursos Humans i Participació  |
| Activitats/línies d'acció                              | Circuit per a desenvolupar Projectes col·laboratius <a href="#">Espais de transFORMACIÓ</a> (sessions obertes de presentació de projectes i coneixement d'altres experiències)  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | Generar propostes des de la base  |
| Impacte aconseguit  | Una proposta implementada i dues en fase d'elaboració   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A partir del desplegament d'accions formatives i de sensibilització a través dels espais de transFORMACIÓ i de la publicació de posts al blog COMPARTIM (blog de la intranet de l'ajuntament on es publiquen articles amb contingut vinculat al projecte) |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | No s'ha transferit a cap altre context però podria ser fàcilment replicable tenint en compte les diferents realitats de cada organització.  |

<sup>7</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>8</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Sessions de transferència de coneixement                   |
| Paraules clau                          | Intercanvi, aprofitament del potencial,                    |
| Institució                             | Consorci d'Acció Social de la Garrotxa                     |
| Departament                            |  |
| Àrea impulsora                         | Unitat de suport a la planificació, estratègia i innovació |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Elena Masanas  |
| Correu electrònic persona de contacte: | emasanas@casg.cat  |
| Web (adreces d'interès)                | www.casg.cat   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2012  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | <p>- Necessitat de compartir l'experiència acumulada pel professional amb la resta dels professionals, els quals poden aprofitar el coneixement del seu company i adaptar-lo al seu àmbit de treball (gestió del coneixement corporatiu).</p> <p>Amb aquesta acció l'organització aprofita el potencial que té a través del seu equip de persones, sense haver de recórrer a formadors externs.</p> <p>- Necessitat d'oferir espais d'aprenentatge als professionals. Els beneficis d'aquesta activitat són pel ponent, pels assistents i per l'organització (acció formativa per al desenvolupament dels equips i les persones)</p>  |
| Objectius de la pràctica                               | <p>Objectius de la sessions de transferència:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conèixer l'organització a partir del desenvolupament de les accions.</li> <li>▪ Fomentar el coneixement intra i extra corporatiu.</li> <li>▪ Disminuir distàncies entre àrees i incrementar la col·laboració entre àrees</li> <li>▪ Compartir experiències dutes a terme dins l'organització.</li> <li>▪ Reconèixer la tasca desenvolupada pels professionals.</li> <li>▪ Afavorir la innovació i la millora contínua</li> <li>▪ Aprofitar el coneixement de l'organització.</li> <li>▪ Capacitar els professionals en les tècniques de presentació en públic.</li> <li>▪ Transferir coneixement i experiències</li> </ul> |
| Col·lectius que participen                             | Professionals de tots els serveis del CASG (Treballadors socials, Educadors socials, Psicòlegs, Administratius, Metges, Fisioterapeutes)  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |

<sup>8</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|                           |   |
|---------------------------|---|
| Activitats/línies d'acció | S'han realitzat 32 sessions de transferència des de l'any 2012. |
|---------------------------|---|

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Participació d'una mitjana de 18 persones per sessió.</li><li>- Millora de la competència de fer presentacions en públic</li><li>- Augment de les propostes de sessions per part dels mateixos professionals</li></ul> |
| Impacte aconseguit  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Millora de la comunicació interna de l'ens</li><li>- Augment del coneixement entre les diferents àrees</li></ul>   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | S'inclouen les sessions de transferència dins el Pla anual de formació de la institució.   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>9</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Programa de Gestió del Coneixement de les Oficines de Turisme de Catalunya  |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP Zero (diferents membres). Moderador CoP Zero: Pablo Ortega  |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2015   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Les antigues Jornades Tècniques de les OTs havien deixat de fer-se i no existia cap pràctica que servís per a fomentar el treball en xarxa entre les més de 200 OTs de Catalunya |
| Objectius de la pràctica                               | Intercanviar coneixements i traslladar la iniciativa a la base   |
| Col·lectius que participen                             | Oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC  |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | S'ha iniciat una etapa on qui proposi les solucions siguin els mateixos que les demanen. Inici d'un treball en xarxa més real   |
| Impacte aconseguit  | Creades 7 CoPs en 2 anys  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP Zero fa seguiment periòdic a les CoPs i els ajuda quan ho demanen  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | D'entrada es penja tot a la web del programa. Està tot pensat per a ser transferit a qualsevol Oficina de Turisme de Catalunya, encara que no participi al programa. A mesura que acumulem coneixement i treballs, els posarem en coneixement d'escoles de Turisme i universitats que cursen estudis en matèria d'Oficines de Turisme |

<sup>9</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>10</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CoP d'Estandardització de processos   |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP d'Estandardització de processos   |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/trib_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/trib_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2015  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | CoP derivades del la Cop Zero   |
| Objectius de la pràctica                               | Crear un manual de bones pràctiques basat en fitxes individualitzant els diferents processos operatius d'una Oficina de Turisme |
| Col·lectius que participen                             | Professional de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC   |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades<br>Reunions mensuals de la temàtica a treballar       |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | Finalitzada amb èxit   |
| Impacte aconseguit  | Es va aconseguir el reconeixement d'aquest manual com a sistema de gestió de la qualitat a les OTs per part de la Direcció General de Turisme.   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP d'Estandardització de processos fa un seguiment   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | D'entrada es penja tot a la web del programa.<br>Està tot pensat per a ser transferit a qualsevol Oficina de Turisme de Catalunya, encara que no participi al programa. A mesura que acumulem coneixement i treballs, els posarem en coneixement |

<sup>10</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|  |   |
|--|---|
|  | d'escoles de Turisme i universitats que cursen estudis en matèria d'Oficines de Turisme |
|--|---|



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>11</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CoP de Comercialització   |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP de Comercialització   |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2015  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | CoP derivades del la Cop Zero   |
| Objectius de la pràctica                               | Identificar diferents formes jurídiques per tal que les Oficines de Turisme poguessin comercialitzar productes i serveis. |
| Col·lectius que participen                             | Professional de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC   |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades<br>Reunions mensuals de la temàtica a treballar |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | Finalitzada amb èxit, però amb possibilitat de continuar amb altres grups ne un futur |
| Impacte aconseguit  |   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP d'Estandardització de processos fa un seguiment      |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |   |

<sup>11</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>12</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CoP de Comercialització 2   |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP de Comercialització 2   |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016 (segon any, encara estan en marxa fins octubre, que finalitza el termini)  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | CoP derivades del la Cop Zero   |
| Objectius de la pràctica                               | Continuació de la tasca iniciada per la CoP Comercialització de l'any anterior  |
| Col·lectius que participen                             | Professional de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC   |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades<br>Reunions mensuals de la temàtica a treballar |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | Probablement quedarà morta perquè no hem rebut cap informe d'activitat en els darrers mesos malgrat els reiterats contactes |
| Impacte aconseguit  | No viable ja que hi va haver una desmotivació dels professionals  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP d'Estandardització de processos fa un seguiment  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |   |

<sup>12</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>13</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CoP Programa d'Intercanvi d'Oficines de Turisme   |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP Programa d'Intercanvi d'Oficines de Turisme   |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016 (segon any, encara estan en marxa fins octubre, que finalitza el termini)  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | CoP derivades del la Cop Zero   |
| Objectius de la pràctica                               | Creació d'un programa de formació mitjançant estades en altres oficines de turisme.                                       |
| Col·lectius que participen                             | Professional de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC   |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades<br>Reunions mensuals de la temàtica a treballar |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | Finalitzada amb èxit, però amb possibilitat de continuar amb altres grups ne un futur           |
| Impacte aconseguit  | Possibilitat d'obtenir certificats de formació per part del Departament d'Empresa i Coneixement |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP d'Estandardització de processos fa un seguiment                |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |   |

<sup>13</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>14</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CoP d'inserció de mòduls de venda a webs  |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP d'inserció de mòduls de venda a webs  |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016 (segon any, encara estan en marxa fins octubre, que finalitza el termini)  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | CoP derivades del la Cop Zero   |
| Objectius de la pràctica                               | Aconseguir major trànsit a les pàgines web turístiques municipals mitjançant la inserció de mòduls de reserves o altres "widgets" i alhora obtenir una font d'ingressos complementària. |
| Col·lectius que participen                             | Professional de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC   |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades<br>Reunions mensuals de la temàtica a treballar   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  |  |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP d'Estandardització de processos fa un seguiment |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

<sup>14</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>15</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CoP de Recursos Humans  |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP de Recursos Humans  |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016 (segon any, encara estan en marxa fins octubre, que finalitza el termini)  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | CoP derivades del la Cop Zero   |
| Objectius de la pràctica                               | Establir uns criteris comuns per a la selecció i contractació de personal a les Oficines de Turisme de Catalunya.         |
| Col·lectius que participen                             | Professional de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC   |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades<br>Reunions mensuals de la temàtica a treballar |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  |  |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP d'Estandardització de processos fa un seguiment |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

<sup>15</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>16</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CoP de Dinamització del Patrimoni Cultural  |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP de Dinamització del Patrimoni Cultural  |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/trib_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/trib_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016 (segon any, encara estan en marxa fins octubre, que finalitza el termini)  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | CoP derivades del la Cop Zero   |
| Objectius de la pràctica                               | Estudiar i fer un compendi de bones pràctiques relacionades amb la creació d'activitats (en família, per a nens, etc) que fomentin la descoberta del patrimoni cultural de les localitats |
| Col·lectius que participen                             | Professional de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC   |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades<br>Reunions mensuals de la temàtica a treballar   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | Morta: els treballs es van aturar per manca de compromís de la majoria de membres |
| Impacte aconseguit  | No viable ja que hi va haver una desmotivació dels professionals                  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP d'Estandardització de processos fa un seguiment  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |   |

<sup>16</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>17</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CoP de control d'aflluència a àrees recreatives fluvials  |
| Paraules clau                          | Oficines de Turisme, CoPs   |
| Institució                             | Direcció General de Turisme   |
| Departament                            | Empresa i Coneixement   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Informació i Difusió Turístiques   |
| Direcció                               | CoP de control d'aflluència a àrees recreatives fluvials  |
| Persona de contacte                    | Pablo Ortega  |
| Correu electrònic persona de contacte: | pablo.ortega@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/">http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_informacio_promocio/emo_oficines_turisme/enxarxa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016 (segon any, encara estan en marxa fins octubre, que finalitza el termini)  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | CoP derivades del la Cop Zero   |
| Objectius de la pràctica                               | Analitzar les bones pràctiques de municipis amb rius amb zones de bany per tal de crear un manual de gestió i de control d'accessos en aquestes zones i evitar massificacions |
| Col·lectius que participen                             | Professional de les oficines de Turisme de la Xarxa d'OTs de Catalunya  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Servei de Formació del DEMC   |
| Activitats/línies d'acció                              | Workshop anual on es creen les CoPs, previstes accions territorialitzades<br>Reunions mensuals de la temàtica a treballar   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | No va arribar a posar-se en marxa per manca d'adhesions.                         |
| Impacte aconseguit  | No viable ja que hi va haver una desmotivació dels professionals                 |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A més del Workshop anual, la CoP d'Estandardització de processos fa un seguiment |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

<sup>17</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>18</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Gestió del talent: Transmissió de coneixements persona que es jubila. |
| Paraules clau                          | Talent i transmissió coneixements                                     |
| Institució                             | Generalitat de Catalunya  |
| Departament                            | Governació, Administracions Públiques i Habitatge                     |
| Àrea impulsora                         | Formació  |
| Direcció                               | Servei de Recursos Humans   |
| Persona de contacte                    | Elvira Guerrera Garcia  |
| Correu electrònic persona de contacte: | eguertera@gencat.cat  |
| Web (adreces d'interès)                |   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Necessitat de distribuir les tasques realitzades per la persona que es jubila, a diferents persones, mantenint l'estàndard de qualitat.  |
| Objectius de la pràctica                               | Que la persona que es jubila passi els seus coneixements: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) A altra/s persones, per tal que continuïn la seva tasca sense cobrir el lloc de treball.</li> <li>b) A la persona que la substitueix.</li> </ul> |
| Col·lectius que participen                             | Personal del Servei de Recursos Humans   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Cap  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | Després de ---- mesos, no hi ha hagut cap incidència i les tasques es desenvolupen correctament entre les persones designades.  |
| Impacte aconseguit  | Estalvi econòmic/ Optimització dotacions/ Distribució càrregues de treball/ Revisió de processos.   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Seguiment per part del cap de la Unitat.  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | És pot transferir a tots els llocs clau del departament, si es donen les condicions idònies: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ja sabem la persona que substituirà a la persona que es jubila.</li> <li>b) Hi ha persones disponibles per assumir part del total de tasques.</li> </ul> |

<sup>18</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>19</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | De la conversa professional al servei a la ciutadania: La construcció col·lectiva i col·laborativa d'un projecte formatiu <i>El ciutadà davant les emergències</i>  |
| Paraules clau                          | Gestió del coneixement, wiki, aprenentatge, MOOC, transversalitat, arquitectura col·laborativa  |
| Institució                             | Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC)   |
| Departament                            | Departament d'Interior  |
| Àrea impulsora                         | Responsable d'aprenentatge electrònic de l'ISPC – Sub-direcció General de Formació Universitària, Recerca i Gestió del Coneixement  |
| Direcció                               | Ctra. C-17 Barcelona – Ripoll, Km 13,5 0100 Mollet del Vallès   |
| Persona de contacte                    | Laia Martín i Marty   |
| Correu electrònic persona de contacte: | laia.martinm@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="https://ispcobert.continguts.cat">https://ispcobert.continguts.cat</a><br><a href="https://ispcenxarxa.gencat.cat/">https://ispcenxarxa.gencat.cat/</a><br><a href="https://ispc.continguts.cat">https://ispc.continguts.cat</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016 -2017 (en curs)  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Creació d'un <b>grup de treball</b> per oferir un producte formatiu adreçat a la ciutadania en general (MOOC) a partir de <b>coneixement de l'organització</b> (ISPC, l'Escola de Policia i l'Escola de Bombers i Protecció Civil) <b>prèviament compilat i estructurat al wiki de treball</b>  |
| Objectius de la pràctica                               | Coordinar les actuacions del personal de les dues Escoles i l'ISPC  |
| Col·lectius que participen                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructors de l'Escola de Bombers i Protecció Civil</li> <li>• Membres del cos de Mossos d'Esquadra <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instructors de l'Escola de Policia</li> <li>○ Personal de l'Àrea de Continguts policials de l'Escola de Policia</li> <li>○ Personal del sector Trànsit</li> </ul> </li> <li>• Pedagoga de l'Escola de Bombers i Protecció civil</li> <li>• Personal tècnic de la DG de Protecció Civil</li> <li>• Personal tècnic de l'Escola de Policia i de l'Escola de Bombers i Protecció Civil</li> <li>• Personal del Servei de Selecció i Avaluació de l'ISPC</li> <li>• Personal de la unitat d'aprenentatge electrònic de l'ISPC</li> </ul> |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector públic <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direcció General de la Policia</li> <li>○ Gabinet tècnic Departament Interior</li> <li>○ Servei Català de Trànsit</li> </ul> </li> <li>• Sector privat <ul style="list-style-type: none"> <li>○ abertis</li> </ul> </li> </ul>  |

<sup>19</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Activitats/línies d'acció | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunions estratègiques (planificació i seguiment del projecte = converses + actes d'acords socialitzades i seguides a l'espai en línia comú, wiki)</li> <li>• Actuacions executives (creació de proposta didàctica, redacció col·laborativa de guions, enregistrament de materials audiovisuals, concreció d'activitats)</li> </ul> |
|---------------------------|--|

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartició de coneixements</li> <li>• Col·laboració en la formalització d'aquests coneixements</li> <li>• Oferta d'una imatge conjunta de la feina que realitzen els diversos cossos de seguretat de la Generalitat de Catalunya a la ciutadania</li> </ul>   |
| Impacte aconseguit  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació de cultura conjunta en una organització complexa (un Institut, 2 Escoles amb un perfil professional ben marcat i diferenciat)</li> </ul>   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situació de la gestió del coneixement com a eix de les actuacions formatives que l'organització percep com prioritàries en el seu dia a dia.</li> </ul>  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | <p>La conversa professional al voltant de l'aprenentatge demana rutines, constància i productes finals. Una manera de formalitzar i fer avançar aquest coneixement, mantenir-lo al dia i oferir-lo en multiformat i disseny corporatiu sense costos extraordinaris de producció és dipositar-lo en un wiki. Aquesta eina ja s'està utilitzant dins l'Administració catalana en diversos departaments i institucions. En tots els casos, aquí i allà, que la gestió del coneixement esdevingui un fet no és un miracle de l'eina sinó de l'arquitectura de col·laboració que s'hi hagi dissenyat i aplicat, en definitiva de l'ànima de cada institució: el talent de les persones que hi treballen i l'alè constant d'un projecte directiu.</p> |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>20</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Títol de la pràctica                      | Activitat física i esport als centres penitenciaris (CP)  |
| Paraules clau                             | Esport, monitors, comunitat, formació   |
| Institució                                | CEJFE   |
| Departament                               | Departament de Justícia   |
| Àrea impulsora                            | Servei de Rehabilitació   |
| Direcció                                  | Direcció General de Serveis Penitenciaris   |
| Persona de contacte                       | Oriol Parés, Antonio Olaya  |
| Correu electrònic<br>persona de contacte: | oroigp@gencat.cat<br>aolaya@gencat.cat  |
| Web (adreces d'interès)                   | <a href="http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/esport/">http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/esport/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació  | 2010  |
| Situació inicial<br>(necessitats<br>detectades)              | Poca formació en l'àmbit específic de la seva professió. Necessitat de compartir els coneixements atesa la fragmentació dels llocs de treball respectius en centres penitenciaris escampats pel territori.            |
| Objectius de la pràctica                                     | Millorar el coneixement del col·lectiu i suplir les mancances de la formació generalista.   |
| Col·lectius que<br>participen                                | Monitors esportius de CP  |
| Sinèrgies amb altres<br>departaments / àrees /<br>direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                                    | Formació de formadors en esports de col·lectivitats o bé en bones pràctiques esportives. Elaboració de manuals de bones pràctiques en els diferents esports que es poden practicar als CP adaptades a aquest context. |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|  |  |
|--|--|
| Resultats/Canvis més<br>immediats  | Millora del coneixement col·lectiu, més varietat en la pràctica d'esports en tots els CP de manera més homogènia. La trobada anual al CEJFE és esperada per tot el col·lectiu perquè els dona l'oportunitat de compartir presencialment, augmenta el vincle dins el col·lectiu, la sensació de grup. |
| Impacte aconseguit   | Més varietat d'esports practicats als CP, amb unes condicions de seguretat més elevades per al cos.  |
| Com es garanteix la<br>seva sostenibilitat en el<br>temps                          | El recolzament de la DG i la renovació de l'entusiasme que, per ara, no ha decaigut mai. És una CoP que gaudeix de bona salut.   |
| Com es transfereix, o es<br>podria transferir la<br>pràctica a altres<br>contextos | Sempre que es fa una formació es convida el personal dels centres de justícia juvenil, on també es poden practicar esports col·lectius. La seva metodologia pot servir a d'altres CoP perquè segueixen un procediment d'elaboració de producte i preparació de jornades estructurat i eficient.      |

<sup>20</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>21</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Mesures penals alternatives   |
| Paraules clau                          |   |
| Institució                             | CEJFE   |
| Departament                            | Departament de Justícia   |
| Àrea impulsora                         | Servei de Rehabilitació   |
| Direcció                               | Direcció General d'Execució Penal a la Comunitat i de Justícia Juvenil  |
| Persona de contacte                    | Pius Fransoy Molina/Laura Sánchez i Mercè Sanchís   |
| Correu electrònic persona de contacte: | pfransoy@gencat.cat / laura.sanchezg@gencat.cat / msanchis@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/mpa/">http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/mpa/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2013  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El col·lectiu de delegats/des d'MPA no rep formació general ni específica i es detecta la necessitat de suplir-ho perquè la feina ho requereix  |
| Objectius de la pràctica                               | Aquesta experiència ha de servir per aprofundir en temes que són cabdals en la intervenció dels professionals d'execució de mesures.  |
| Col·lectius que participen                             | Delegades i delegats de mesures penals alternatives   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                              | Treball amb les entitats que col·laboren amb l'Àrea de Mesures Penals Alternatives, que acullen les persones penades perquè compleixin les mesures imposades judicialment; creació d'un Comitè de Bones Pràctiques Ètiques que oferirà, a través del Butlletí d'MPA, les recomanacions als conflictes ètics que presentin els equips; formació en l'elaboració dels informes preceptius destinada a les delegades i delegats que s'han incorporat de nou al Servei. |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | Millora del coneixement col·lectiu, formes d'actuació consensuades i més homogènies, facilitació de la feina. |
| Impacte aconseguit  |   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | El recolzament de la DG i de les entitats col·laboradores.  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |   |

<sup>21</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>22</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Títol de la pràctica                      | Juristes de centres penitenciaris   |
| Paraules clau                             |   |
| Institució                                | CEJFE   |
| Departament                               | Departament de Justícia   |
| Àrea impulsora                            |   |
| Direcció                                  | Direcció General de Serveis Penitenciaris   |
| Persona de contacte                       | Antonio Olaya/Joan F. Galeano   |
| Correu electrònic<br>persona de contacte: | aolaya@gencat.cat<br>jfgaleano@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                   | <a href="http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/juristes/">http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/juristes/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació  | 2005   |
| Situació inicial<br>(necessitats<br>detectades)              | Fragmentació en el territori, necessitat de compartir bones pràctiques i enriquir-se mútuament per fer millor la seva feina, trobar sinèrgies. |
| Objectius de la pràctica                                     |  |
| Col·lectius que<br>participen                                | Juristes dels centres penitenciaris  |
| Sinèrgies amb altres<br>departaments / àrees /<br>direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                                    | Transferència de coneixement a través de plataformes de treball col·laboratiu, curació de continguts del seu àmbit.                            |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|  |   |
|--|---|
| Resultats/Canvis més<br>immediats  | Més comunicació i intercanvi  |
| Impacte aconseguit   | Augment del coneixement compartit   |
| Com es garanteix la<br>seva sostenibilitat en el<br>temps                          | La creació i manteniment de les plataformes de treball col·laboratiu, el recolzament de l'organització i el manteniment de les necessitats de compartir |
| Com es transfereix, o es<br>podria transferir la<br>pràctica a altres<br>contextos | Explicant allò que ha funcionat, les bones pràctiques, a d'altres CoP   |

<sup>22</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>23</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Unitat de gestió penitenciària  |
| Paraules clau                          |   |
| Institució                             | CEJFE   |
| Departament                            | Departament de Justícia   |
| Àrea impulsora                         | Servei de gestió Penitenciària  |
| Direcció                               | Direcció General de Serveis Penitenciaris   |
| Persona de contacte                    | Jacqueline Anta Martínez / Antonio Romeo Casabona / Josep M <sup>a</sup> Brunet Pujadas / Sonia Anguera   |
| Correu electrònic persona de contacte: | janta@gencat.cat / aromeo@gencat.cat / jmbrunet@gencat.cat / sonia.anguera@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/gestio/">http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/gestio/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2014  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Professionals que fan la mateixa feina es troben aïllats en el territori i han de prendre decisions importants sobre el destí dels interns. Necessiten resoldre dubtes que els apareixen en la pràctica quotidiana. |
| Objectius de la pràctica                               | Millorar el coneixement del col·lectiu i resoldre dubtes  |
| Col·lectius que participen                             | Personal de les unitats de gestió penitenciària dels centres penitenciaris i de serveis centrals  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                              | Creació d'un Manual de Bones Pràctiques de les unitats de gestió penitenciària  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | Més comunicació i intercanvi, especialment a través de la plataforma e-Catalunya. Trobada anual presencial en la Jornada de bones pràctiques del col·lectiu. |
| Impacte aconseguit  | Augment del coneixement compartit  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Recolzament del seu Servei, el manteniment de la necessitat en el temps i una solució a mida que funciona  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Explicant les bonances de la compartició en línia (utilitzen bàsicament un fòrum i es fan resums de les discussions en línia)                                |

<sup>23</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>24</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Crear i compartir coneixement a Brians 1 - Assoleix   |
| Paraules clau                          |   |
| Institució                             | CEJFE   |
| Departament                            | Departament de Justícia   |
| Àrea impulsora                         | Centre Penitenciari de Brians 1 – Àrea de Rehabilitació   |
| Direcció                               | Direcció General de Serveis Penitenciaris   |
| Persona de contacte                    | Joan Manel Lopez Capdevila / Dinamitzadors: Caridad Alba, Ernesto Diaz, María Paz Estrella Llorente, Montserrat Perez, Òscar Puy, Francisco Javier Serrano      |
| Correu electrònic persona de contacte: | jmlopezc@gencat.cat / calba@gencat.cat / ediazalcoba@gencat.cat / mpellorente@gencat.cat / montserrat.perezr@gencat.cat / opuy@gencat.cat / fserrano@gencat.cat |
| Web (adreces d'interès)                | (en procés)   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | Finals 2016-17   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Col·lectiu de professionals de rehabilitació amb bones pràctiques que no s'aprofiten al màxim perquè falta un espai comú de compartició de coneixement i de formació que serveixi per unificar criteris i fer més eficient la feina.         |
| Objectius de la pràctica                               | Millorar l'aprenentatge, la compartició del coneixement del col·lectiu i l'eficiència en la pràctica professional  |
| Col·lectius que participen                             | Col·lectiu de professionals de rehabilitació del CP Brians 1 (psicòlegs, educadors socials, treballadors socials... ampliable)   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Es podria estendre la pràctica a d'altres CP   |
| Activitats/línies d'acció                              | Creació d'un espai de compartició de coneixement inicialment format per quatre àmbits: 1-ponències d'experts 2- resolució de problemes i casos reals en col·lectivitat 3-curació de continguts 4-difusió a través d'una publicació periòdica |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | Reconeixement extern, superació de l'aïllament   |
| Impacte aconseguit  | Encara no es pot avaluar   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Recolzament de la DG, utilitat real i seguiment per part del mateix col·lectiu destinatari |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Explicant les bones pràctiques   |

<sup>24</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>25</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Equip d'assessorament tècnic civil àmbit família  |
| Paraules clau                          | Família, divorci, menor, jutges, psicòlegs  |
| Institució                             | CEJFE   |
| Departament                            | Departament de Justícia   |
| Àrea impulsora                         | Servei d'Assessorament Tècnic en l'Àmbit de Família   |
| Direcció                               | Secretaria de Relacions amb l'Administració de Justícia   |
| Persona de contacte                    | Marta Florensa/Esther Vallbona Borgas/Lorena García Soto  |
| Correu electrònic persona de contacte: | marta.florensa@xij.gencat.cat / evallbona@xij.gencat.cat / lorena.garcia@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/admin-justicia/eataf/">http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/admin-justicia/eataf/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2013  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Dispersió de les professionals en el territori, cosa que comporta dificultats per compartir els criteris professionals i facilitar la feina d'assessorament.  |
| Objectius de la pràctica                               | Tenir un espai en què generar aprenentatge col•laboratiu, en un macroequip compost per tècnics amb diferent grau d'experiència en la tasca, indeterdependent, localitzat en seus diferents i geogràficament distants i que treballa amb coneixement altament especialitzat. |
| Col•lectius que participen                             | Psicòlogues del Servei d'Assessorament Tècnic en l'Àmbit de Família (SATAF)   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                              | Aplicació mòbil amb la intenció d'orientar en l'organització de la coparentalitat en parelles en procés de divorci contenciosos i fills menors, entre 0 i 6 anys  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Resultats/Canvis més immediats | Millora en la resposta que es dona a les demandes judicials en matèria de família, amb criteris psicosocials compartits per l'Equip professional i que facilita la presa de decisions judicials que garanteixin el millor interès del menor així mateix es promou la reflexió entorn la nova realitat familiar. |
| Impacte aconseguit             | Decàleg de bones pràctiques de divorci quan hi ha fills i tallers explicatius del decàleg, en tot l'àmbit estatal. Participació en congressos, aparicions en mitjans de comunicació.  |

<sup>25</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)





|   |   |
|---|---|
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | El recolzament del Servei de què depenen i d'una plataforma d'intercanvi professional (ara e-Catalunya) |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |   |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>26</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Projecte DigiTale  |
| Paraules clau                          | Relats digitals – TIC i presó – Rehabilitació – Storytelling – Alfadigital – Gestió del coneixement – Bones pràctiques |
| Institució                             | DG Serveis Penitenciaris   |
| Departament                            | Departament de Justícia  |
| Àrea impulsora                         | Nous Projectes i programes de contingut transversal  |
| Direcció                               | C/ Aragó 332, Barcelona  |
| Persona de contacte                    | Julio Zino Torrazza  |
| Correu electrònic persona de contacte: | jzino@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="#">Alfadigital: TIC i presó</a>   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2011  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | <p>:: Insuficient ús de les TIC de forma significativa pels interns en activitats de tractament socioeducatiu a l'àmbit penitenciari</p> <p>:: Manca d'un projecte engrescador i assequible que vinculi les TIC a activitats de tractament socioeducatiu a l'àmbit penitenciari</p> <p>::Necessitat d'una metodologia que faciliti la comunicació de bones pràctiques professionals, projectes laborals i serveis professionals d'una forma fluida i atractiva, posant en valor les experiències personals i subjectives dels autors.</p> |
| Objectius de la pràctica                               | <p>:: Promoure l'aprenentatge i ús de les TIC de forma significativa a través de relats digitals, ja sigui en format de vídeos de breu durada, àudios o dMagaZine</p> <p>:: Dotar d'eines als professionals per la utilització de les TIC dins dels seus programes de tractament</p> <p>:: Comunicar bones pràctiques professionals i projectes</p> <p>:: Explicar serveis que ofereix l'Administració Pública utilitzant la metodologia de les Narratives Digitals</p>   |
| Col·lectius que participen                             | <p>:: Interns i internes de centres penitenciaris</p> <p>:: Professionals de centres penitenciaris</p> <p>:: Professionals de CE de Justícia Juvenil</p> <p>:: Professionals de l' Agència de Salut Pública de Catalunya</p> <p>:: Professionals de la DG d'Atenció Ciutadana, departament de Presidència</p>   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agència de Salut Pública de Catalunya (departament de Salut)</li> <li>- DG d'Atenció Ciutadana, departament de Presidència</li> <li>- DG d'Execució Penal a la Comunitat i Justícia Juvenil</li> <li>- Departament d'Ensenyament a través de la formació impartida a mestres que treballen en centres penitenciaris</li> </ul>   |
| Activitats/línies d'acció                              | :: Tallers formatius en relats digitals, adreçats a interns de centres  |

<sup>26</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|  |  |
|--|--|
|  | <p>penitenciaris.</p> <p>:: Formació a professionals en la realització de relats en forma de vídeo de breu durada que expliqui una bona pràctica professional.</p> <p>:: Formació en la metodologia de relats digitals a fi de facilitar l'explicació d'un servei ofert per l'Administració a la ciutadania.</p> <p>:: Organització de mostres itinerants de relats digitals creats en els centres penitenciaris (Mostra Sant Jordi DigiTale)</p> <p>:: Promoció de la celebració de dades significatives en els centres penitenciaris a través de la creació d'obres digitals (Dia de la Dona, dia de la Poesia, dia de les Biblioteques, Nadal...)</p> <p>:: Difusió de les obres realitzades a l'àmbit penitenciari en el bloc <a href="#">Alfadigital: TIC i presó</a></p> <p>:: Creació d'una xarxa de dMagazines d'edició periòdica que vincula els centres penitenciaris de Catalunya</p> |
|--|--|

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | <p>Grup de treball consolidat i format en relats digitals amb autonomia per a l'aplicació de la metodologia en diverses actuacions.</p> <p>Reconeixement del Projecte DigiTale en altres àmbits (Universitat, altres departaments,...)</p>  |
| Impacte aconseguit  | <p>-560 obres digitals en format Narratives Digitals, VideoRelats, AudioRelats, documentTIC</p> <p>-120 edicions de dMagaZines corresponents a 6 centres penitenciaris</p> <p>- 6 Mostres de Relats Digitals (Sant Jordi DigiTale)</p> <p>-Tallers impartits a professionals de CE Justícia Juvenil</p> <p>-4 tallers adreçats a professionals en l'Agència de Salut Pública de Catalunya</p> <p>-2 tallers en la DG d'Atenció Ciutadana</p> <p>- Gairebé 100 professionals de centres penitenciaris formats en Relats Digitals</p> <p>- Difusió del projecte a través del bloc <a href="#">Alfadigital: TIC i presó</a> (fins a <u>2.000 visites mensuals</u>)</p> <p>- Difusió del projecte en Centres Cívics (3 actes) i biblioteques (3 actes)</p> <p>- Participació en Jornades sobre relats digitals (Conferència Internacional Relato Digital Storytelling, Univ. De València 21-23 març 2012; II Jornades de Relatos Digitales en Educació Formal e Informal, Universitat de Barcelona, 28-29 nov. 2016)</p> <p>- Publicació de 5 articles de caràcter acadèmic relatius al projecte <a href="#">DigiTale</a></p> |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | <p>:: Amb la formació de professionals que apliquin la metodologia als seus àmbits.</p> <p>:: Amb el recolzament permanent en la realització de projectes i consultes de dubtes</p>   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | <p>A través de la difusió de les obres i la posada en pràctica de tallers amb una metodologia adaptada a diversos contextos.</p>  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>27</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Comunitat d'educadors socials de centres penitenciaris  |
| Paraules clau                          | Treball col.laboratiu, formació continuada, compartim   |
| Institució                             | Generalitat de Catalunya  |
| Departament                            | Departament de Justícia   |
| Àrea impulsora                         | CEJFE   |
| Direcció                               |   |
| Persona de contacte                    | Susana Gracia   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:sgracia@gencat.cat">sgracia@gencat.cat</a>  |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/educadors/">http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/educadors/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2007   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Manca de marc teòric per a desenvolupar la tasca professional als centres. No hi havia programes socioeducatius validats i comuns a tots els centres que donessin suport a la pràctica professional. |
| Objectius de la pràctica                               | Fer aquest marc teòric a partir de l'experiència i la pràctica professional desenvolupada, amb el recolzament d'assessors externs  |
| Col·lectius que participen                             | Educadors socials de centres penitenciaris   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              | Elaboració de programes socioeducatius, a partir de necessitats detectades/expressades pel col·lectiu i validats, un cop elaborats, pel departament de Justícia                                      |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | 11 programes socioeducatius elaborats i validats pel departament: <a href="http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/educadors/">http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/cop/ambit-penal/educadors/</a> |
| Impacte aconseguit  | Programes socioeducatius unificats i de referència a tots els centres catalans  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | A partir de la voluntat del col·lectiu de seguir treballant de manera col·laborativa i del suport del CEJFE i del Departament   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Hem participat en congressos d'educació social explicant l'experiència, a més d'articles en revistes especialitzades  |

<sup>27</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>28</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Monitors Artístics                                       |
| Paraules clau                          | Art, Pedagogia, Formació no reglada, Tallers.            |
| Institució                             | CEJFE, serveis penitenciaris                             |
| Departament                            | JUSTÍCIA   |
| Àrea impulsora                         | CEJFE  |
| Direcció                               | CEJFE i Serveis penitenciaris                            |
| Persona de contacte                    | Sònia Marco  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:smarco@gencat.cat">smarco@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2008  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Manca de recursos pedagògics, manca d'eines per cohesionar el grup i treballar intercanviant coneixements, desvalorització de la figura del monitor.  |
| Objectius de la pràctica                               | Dotar d'eines i recursos als monitors artístics per a la praxis diària i la millora d'aquesta   |
| Col·lectius que participen                             | Monitors Artístics  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | CEJFE i experts externs (universitat de Vic, serveis educatius de presons d'Escòcia, teatre a presons d'Itàlia, coaches individuals, PNL, Comissària). <ul style="list-style-type: none"> <li>En l'exposició del Caixaforum la sinergia va ser total amb tots els professionals dels centres (quasi tots els col·lectius van fer programades i van participar de forma activa)</li> </ul> |
| Activitats/línies d'acció                              | Recursos pedagògics i manuals per a implementar a l'aula.<br>Exposicions ( Caixaforum, Museu del Jugueta i la Juguina de Catalunya...)<br>Participació en fires   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats | Millora de l'ensenyament als tallers, ampliació de tipus de tallers pels interns, exposicions, visibilització de les tasques que fem i la importància d'aquestes.  |
| Impacte aconseguit             | Donar a conèixer la feina del monitor a nivell extern i intern (exposició del caixaforum), dotar de la importància que es mereix a la figura del monitor. <ul style="list-style-type: none"> <li>Més activitats (art teràpia, taller d'edició de vídeo... )</li> <li>Més recursos pels interns ( aprendre noves tècniques)</li> <li>Més tipus de tallers (obertura del taller de reciclatge creatiu al MSOB-CP Quatre Camins, p.ex).</li> <li>Participació en fires per donar a conèixer què es fa a presons (Drap-art internacional, p.ex)</li> </ul> |

<sup>28</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|  |   |
|--|---|
| <p>Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps</p>                       | <p>Treballant en la millora de necessitats que sorgeixen al col·lectiu per tal fer una millor praxis i donar als interns i internes la formació, l'educació artística i de valors que necessiten i demanden. Fent una feina de qualitat.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Interactuant amb diferents col·lectius de presons a Catalunya</li><li>- Interactuant amb diferents col·lectius de presons a la resta de l'Estat i a Europa.</li><li>- Intercanviant praxis amb altres presons que treballen l'art o des de l'art.</li><li>- Donant importància a les tasques que realitzem els monitors i a la seva figura.</li></ul>  |
| <p>Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos</p> | <p>Molts dels manuals que fem o hem fet, són aplicables a altres col·lectius tant de presons com de fora. Per exemple (<i>Aprenentatge creatiu mitjançant el joc i la joguina</i>, va ser implementat per alguns ajuntaments que van poder venir a les Jornades de monitors en el moment que el van fer, trobant-lo molt útil ja que hi ha poca bibliografia al respecte.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fent exposicions o accions culturals fora de presons per a donar a conèixer la feina que es fa i la seva importància.</li><li>- Intercanviant experiències amb altres estaments, tant de Catalunya, la resta de l'Estat o Europa. Per.ex mitjançant les jornades o facilitant l'assistència a accions o jornades que es fan o es puguin fer arreu.</li></ul> <p>Nota: els tallers artístics són característics del nostre sistema penitenciari, sent pioners tant a l'Estat com a Europa en donar una formació artística de manera continua i diària. Per la qual cosa, donar a conèixer la nostra tasca és de gran importància ja que tenim una experiència molt àmplia que pot ser d'ajut a altres estaments i que podem intercanviar i donar a conèixer.</p> |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>29</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Instal·lacions de baix risc de proliferació i dispersió de la legionel·la: anàlisi de circuits i eines de control. |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Ana Isabel Belver Comín  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:aisabel.belver@gencat.cat">aisabel.belver@gencat.cat</a>   |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar es de nova creació.   |
| Objectius de la pràctica                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analitzar el catàleg de tipus de circuits de les instal·lacions de Baix Risc (reg per aspersió, fonts ornamentals, neteja viària, nebulitzadors alimentaris i de terrasses).</li> <li>- Analitzar recomanacions per a la prevenció de la proliferació i dispersió de la Legionel·la no contemplades en la normativa actual.</li> <li>- Analitzar recomanacions per a la presa de mostra.</li> </ul>   |
| Col·lectius que participen                             | Coordinadora de Riscos i programes. Servei Protecció Salut a Barcelona, Diputació de Barcelona. Tècnic de Salut Pública, ASPCAT Tècnica de Salut Pública SSP Baix Llobregat, ASPCAT Tècnica de Salut Pública Responsable de legionella Unitat Gestió del Risc Aigua Servei Protecció a Barcelona, ASPCAT Tècnic de Salut Pública SSP Baix Llobregat, Govern d'Andorra. Tècnica Àrea de seguretat alimentària i entorn Salut, Ajuntament de Mataró. Tècnica de Salut i consum, Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. Tècnic de Salut Ambiental, Agència de Salut Pública de Barcelona. Tècnic de qualitat i Intervenció Ambiental. |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats | Es disposarà d'un document treballat i consensuat entre tècnics de l'ASPCAT, la DIBA, tècnics municipals i tècnics del govern d'Andorra. Facilitarà la tasca inspectora i de manteniment de les instal·lacions baix risc de legionel·la. Dona suport tècnic als tècnics municipals en l'autocontrol de instal·lacions municipals en la |
|--------------------------------|--|

<sup>29</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
|   | inspecció a les de titularitat privada. Dona suport tècnic als tècnics de l'ASPCAT en la inspecció en cas de Brots de legionel·losi. |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>30</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Manual de suport al dictamen de carns fresques espècie aviària             |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Ildefonso Ortín Martínez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:ildefonso.ortin@gencat.cat">ildefonso.ortin@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és continuació dels lliurats durant les temporades 2010-2011 i 2014-2015.   |
| Objectius de la pràctica                               |  |
| Col·lectius que participen                             | ASPCAT SSP de diferents zones (Maresme, Bages, Berguedà i Solsonès, Barcelonès Sud, Terres de l'Ebre i Camp de Tarragona).   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              | Elaboració de fitxes amb informació científica, tècnica i legal per a cada una de les malalties i lesions que s'hi descriuen. Les fitxes s'il·lustren amb imatges obtingudes a diferents escorxadors de Catalunya. |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | Eina de suport per a la inspecció post mortem i ajuda per al dictamen dels inspectors veterinaris d'escorxador d'aviram. |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

<sup>30</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>31</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Control oficial dels productes Vitivinícoles. Aplicació del sica en establiments del sector del vi |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Leonor Pascual Terrasa   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:aspc.altpenedes@gencat.cat">aspc.altpenedes@gencat.cat</a>                         |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | <p>El producte que es vol treballar és de nova creació.</p> <p>El Protocol d'inspecció general d'establiments alimentaris (PC-GEN) per a l'aplicació del Sistema de Control Sanitari dels Aliments i dels Establiments Alimentaris a Catalunya (SICA), no és una eina adequada per les empreses de la clau 30 que elaboren i/o envasen vi i/o cava, el qual suposa una dificultat per a l'inspector. Caldria per tant, un protocol adaptat als requisits normatius i sanitaris d'aquestes empreses.</p> <p>Constatem que la majoria dels petits elaboradors encara tenen dificultats per aplicar aquests procediments, generalment per manca de recursos i/o dificultats tècniques. El volum de documentació i registres a aplicar, en molts casos, pot ser excessiu per l'activitat que realitzen, la mida de l'empresa i el risc dels productes que elaboren. A la pràctica, no resulten eficaços però si costosos per aquestes establiments</p> |
| Objectius de la pràctica                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un protocol d'inspecció adaptat a aquestes empreses.</li> <li>- Consensuar criteris de simplificació dels plans d'autocontrol per aquestes petites empreses alimentàries.</li> <li>- Elaborar una guia pràctica per a l'aplicació de la Guia de Pràctiques Correctes d'Higiene per al Sector Vitivinícola en petits establiments elaboradors de vi i/o cava.</li> </ul>  |
| Col·lectius que participen                             | Representants de l'ASPCAT SSP de diferents zones (Alt Penedès i Garraf, Camp de Tarragona Baix Penedès, Anoia, Baix Empordà, Barcelonès Nord i Maresme, Urgell, de l'ASPCAT SDG Protecció de la Salut i de la DARP (Escola Viticultura i Enologia Mercè Rossel, d'Espells).  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Per dur a terme aquests objectius, seria interessant la creació d'un equip de treball que inclogués membres i/o col·laboradors multidisciplinaris dels diferents departaments i/o administracions que intervenen en el control de la seguretat d'aquests productes al llarg de la cadena alimentària   |

<sup>31</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <p>Activitats/línies d'acció</p> | <p>Degut a la manca d'una eina d'inspecció adequada als establiments de la clau 30 que elaboren vi i/o cava, proposem l'elaboració d'un protocol d'inspecció adaptat a aquestes empreses. Donat que la majoria d'aquests establiments són microempreses o petits elaboradors, proposem també consensuar criteris de simplificació dels plans d'autocontrol per aquestes petites empreses alimentàries.</p> <p>Com a producte paral·lel, pensem que també seria necessària l'elaboració d'una guia pràctica per a l'aplicació de la Guia de Pràctiques Correctes d'Higiene per al Sector Vitivinícola en petits establiments elaboradors de vi i/o cava, que es centrés en l'aplicació del Pla de Bones Pràctiques de Manipulació (BPM) i en la implementació dels prerequisits, de tal manera que en aquesta documentació ja quedés integrada la gestió i el control dels punts de control crític. Per motivar l'elaboració d'aquest document, ens inspirem en la Guia per a l'Aplicació dels Autocontrols als Establiments Minoristes d'Alimentació de la Diputació de Barcelona, la qual al presentar-se en forma de fitxes, ha suposat un avenç en la simplificació de la documentació que ha de generar un establiment alimentari per donar compliment al Reglament (CE) 852/2004, relatiu a la higiene dels productes alimentaris.</p> |
|----------------------------------|---|

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|  |   |
|--|---|
| <p>Resultats/Canvis més immediats</p>  | <p>Disposarem d'una eina d'inspecció adequada a la característiques de les empreses elaboradores de vi i/o cava, adaptada als seus requisits normatius i sanitaris que ens permetrà aplicar criteris homogenis d'inspecció .</p> <p>Consensuarem criteris de simplificació per a l'aplicació i valoració del pla d'autocontrol en petits elaboradors, per promoure que aquestes empreses disposin de documentació i registres adequats al volum de la seva activitat.</p> <p>Optimitzarem el temps d'inspecció que dediquem a aquest tipus d'empreses per tal d'arribar a un nombre més gran d'establiments. Els petits elaboradors disposaran d'una eina senzilla i pràctica que facilitarà la implementació dels autocontrols per garantir que els productes que elaboren són segurs.</p> |
| <p>Impacte aconseguit</p>  |   |
| <p>Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps</p>                       |   |
| <p>Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos</p> |   |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>32</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Al·lèrgies i intoleràncies alimentàries                                  |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és continuació del lliurat la temporada 2014-2015.  |
| Objectius de la pràctica                               | -Saber més sobre les al·lèrgies i intoleràncies alimentàries (prevalença...)<br>-Millorar la gestió d'aquests processos<br>-Sensibilitzar a la població en general   |
| Col·lectius que participen                             | Premiumlab, Consultora/Auditora, Kualigest Junts, qualitat i seguretat, Ajuntament de Calafell, Inmunitas Vera (Presudent), Menjars de la Mediterrània, ASPCAT SSP del Baix Camp, de les Terres de l'Ebre i del Tarragonès.  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              | “Com es pot millorar la gestió dels al·lèrgens alimentaris a les escoles?” incidir en diferents vessants:<br>- Nens al·lèrgics<br>- Famílies<br>- Direcció escola<br>- Cuineres<br>- Monitors<br>- Inspectors<br>Fer estudis de prevalença amb les enquestes elaborades la temporada anterior. |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats                |  |
| Impacte aconseguit                            |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el |  |

<sup>32</sup> Activitat emmarcada en el projecte “Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana” (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
| temps   |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>33</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Avenços tecnològics aplicats a la inspecció                              |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és continuació del que es va iniciar en l'edició de l'any 2014-15.   |
| Objectius de la pràctica                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar les necessitats dels diferents actors implicats en el procés d'inspecció (inspector, organització, inspeccionat).</li> <li>- Avaluar les eines que s'utilitzen actualment a l'ASPCAT, en altres Departaments, altres administracions i a l'empresa privada. Estudiar la seva validesa jurídica. Valorar oportunitats de millora.</li> </ul> |
| Col·lectius que participen                             | Representats de l' ASPCAT SSP de diferents zones (Tarragonès, Baix Llobregat, Camp de Tarragona, Vallès Oriental i Ripollès) de l' Ajuntament de Cambrils, de l' ASPCAT Servei Protecció Barcelona, de Coordinació TIC. Departament de Salut i de la SAIA SL.   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                              |   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millora de la qualitat i l'eficiència del procés d'inspecció.</li> <li>- Millora de la comunicació i la informació que es dona a l'inspeccionat.</li> <li>- Incrementen del grau de satisfacció de totes les parts implicades en el procés d'inspecció.</li> </ul> |
| Impacte aconseguit  |   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |   |

<sup>33</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>34</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Cop del benestar animal  |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és continuació del lliurat la temporada 2014-2015.  |
| Objectius de la pràctica                               | Al treball d'enguany volem continuar abordant aspectes del Reglament 1099/2009 sobre protecció dels animals a l'escorxador i en aquest cas volem elaborar un model de PNT ( tot i que en un principi competeix a l'OE ). Es tractaria d'un model senzill i homogeni, de tipus qüestionari, que faciliti el seu acompliment en adequació als requisits del control oficial. |
| Col·lectius que participen                             | Representants de l' ASPCAT SSP de diferents zones (Vallès Occidental, Vallès Oriental, Girona, Girona Sud, Osona i del Camp de Tarragona).   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats                      | Es facilita a l'OE l'acompliment del Reglament al implementar amb eficàcia els PNT.<br>Es facilita el control oficial amb el acoblament dels PNT als requisits de control oficial.<br>Possibilitat de que aquest model esdevingui com a guia de bones pràctiques si així ho considera l'autoritat competent ( Article 13 del Reglament).<br>Millora en general les condicions de benestar animal a l'escorxador. |
| Impacte aconseguit                                  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps |  |

<sup>34</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |
|---|--|



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>35</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Implementació de competències emocionals en el departament de salut      |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és de nova creació.   |
| Objectius de la pràctica                               | <p>Volem construir una guia didàctica que permeti identificar estratègies preventives per fer front als riscos psicosocials als diferents professionals adscrits al Departament de Salut. Aquest material s'estructurarà en una col·lecció de materials, que abordaran d'una forma esglaonada diferents professions i/o activitats professionals. No obstant això, la primera guia prioritzarà la tasca-activitat laboral que a priori tingui un impacte emocional més elevat i per tant requereixi d'unes competències de base més sòlides.</p> <p>Objectius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar factors de risc que produeixin contaminació emocional en el desenvolupament de tasques professionals.</li> <li>- Facilitar coneixements i habilitats en el marc de la intel·ligència emocional per poder anticipar-se a aquest risc.</li> <li>- Desenvolupar competències emocionals, que els ajudin a regular les emocions internes i saber gestionar les emocions dels altres, tenint incidència positiva en el seu entorn laboral.</li> </ul> |
| Col·lectius que participen                             | Servei de Prevenció. Departament de Salut, Gestió Documental i arxius. Direcció de Serveis. Departament de Salut, Servei de Control Farmacèutic i Productes Sanitaris. Direcció General d'ordenació i qualitat sanitàries i farmacèutiques. Departament de Salut i Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya (AQuAS).  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

<sup>35</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | Adquisició i entrenament de competències emocionals els col·lectius representats tindran accés a un material que els permetrà assenyalar situacions, conductes, comportaments de risc emocional alhora que en paral·lel disposaran d'un recull de competències i habilitats emocionals que els permetran des d'una intervenció proactiva i anticipatòria resoldre els possibles efectes negatius d'aquests factors de risc. Dotarà els professionals dels diferents col·lectius laborals de cinc competències, acompanyades de les seves respectives micro competències, per tal d'afrontar en primer terme i finalment gestionar amb èxit les situacions que puguin representar un risc psicosocial |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>36</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Control dels additius  |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és de nova creació.  |
| Objectius de la pràctica                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprovar l'ús legal d'aquests additius enfront de l'ús comú.</li> <li>-Conèixer la realitat de l'ús a les nostres indústries, per tal de poder prendre accions en cas de detectar desviacions. Es millora l'eficiència en el control de la seguretat alimentària.</li> <li>-Elaborar una fitxa d'ús que sigui pràctica, en base a l'actual legislació. Es millora l'eficiència i s'augmentarà el nombre de controls en aquest camp.</li> </ul> |
| Col·lectius que participen                             | Representants de l' ASPCAT SSP del Baix Llobregat i de les Terres de l'Ebre. Col·laboradors: Sanitat Exterior (Ministerio de Sanidad), DIBA i assessor privat.  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                              |   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  |  |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

<sup>36</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>37</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Control oficial dels complementos alimentosos                            |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és de nova creació. La normativa d'aplicació a les empreses de la clau 26 de complementos alimentosos és complexa i alhora extensa per la variabilitat de productes que es poden trobar. Això fa que s'inverteixi molt de temps en preparar les inspeccions i un cop a l'empresa sorgeixen molts aspectes que generen dubtes.   |
| Objectius de la pràctica                               | -Disposar d'una eina pràctica per als tècnics a les inspeccions de clau 26, complementos alimentosos.<br>-Elaborar un recull de la normativa aplicable.<br>-Aclarir els requisits que han de complir les empreses i la documentació dels productes que posen al mercat.<br>-Llistat d'additius permesos en complementos alimentosos.<br>-Esvair dubtes e inseguretats a l'hora de realitzar el control oficial d'aquests establiments. |
| Col·lectius que participen                             | Representants de l'ASPCAT SSP de diferents zones (Baix Llobregat, Camp de Tarragona, Girona Sud, de la Selva, Gironès i Pla d'Urgell). Representants de l'ASPCAT SPS (Girona, Tarragona i Lleida) i de l'ASPCAT Servei de Veterinària, Control oficial alimentari i Exportació.  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats |  |
| Impacte aconseguit             |  |

<sup>37</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>38</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Descripció de les principals famílies de biocides més utilitzades en el tractament de la legionel·la |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a>                             |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és de nova creació   |
| Objectius de la pràctica                               | <p>-Conèixer els biocides més utilitzats en el nostre territori i l'efectivitat d'aquests en les instal·lacions de risc de dispersió de legionel·la.</p> <p>-Ampliar els coneixements per part de l'inspector en els diferents tipus de biocides i agrupar-los per famílies.</p> <p>-Elaborar unes fitxes situ de cada família de biocides, nom comercial i característiques principals .....d'utilitat a l'inspector per poder consultar in situ .</p> |
| Col·lectius que participen                             | Representants de l' ASPCAT de diferents zones (Barcelonès Nord-Maresme, Vallès Oriental, Vallès Oriental Est, Maresme nord i Baix Empordà).   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                              |   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  |  |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

<sup>38</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>39</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Factors de risc cardiogènics; cardiotoxics; cardioprotectors             |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és continuació del que es va iniciar en l'edició de l'any 2014. Com un programa de suport a les persones que havien patit una cardiopatia basades en la filosofia del "pacient expert" .  |
| Objectius de la pràctica                               | Identificar els aspectes organitzatius que poden influir en generar factors de risc per a les cardiopaties o agreujar-les així com dels factors protectors.  |
| Col·lectius que participen                             | DG de Recerca i Innovació en Salut. Departament de Salut; CATSALUT; Direcció de Serveis. Departament de Salut; DG d'Ordenació Professional i Regulació Sanitària. Departament de Salut; DG Planificació en Salut. Departament de Salut; Responsable de Prevenció de Riscos Laborals. Departament de Salut Departament de Salut; Servei Mancomunitat de Prevenció de Riscos Laborals. Departament de Salut. |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats                      | -Millora del clima laboral.<br>-Millora dels factors psicosocials, relacionals, a la feina.<br>-Evitar trastorns cardiovasculars, i/o millorar la reincorporació saludable a la feina després de partir-los.<br>-Suport individual i grupal basada en el programa de pacient expert. |
| Impacte aconseguit                                  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps |  |

<sup>39</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |
|---|--|



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>40</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Garanties en petites formatgeries que fan formatges elaborats amb llet crua |
| Paraules clau                          |   |
| Institució                             |   |
| Departament                            | Departament de Salut  |
| Àrea impulsora                         |   |
| Direcció                               |   |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a>    |
| Web (adreces d'interès)                |   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és de nova creació. Cada cop més productors petits elaboren formatges amb llet crua que després són venuts en fires, mercats locals, altres establiments alimentaris i fins i tot exportats. Els reglaments comunitaris permeten l'elaboració d'aquests formatges amb certes limitacions i garantint la seguretat alimentària dels productes que s'elaboren. Hi ha preocupació, tant per part dels inspectors de l'ASPCAT com d'inspectors de l'àmbit local, referent a quins criteris tecnològics i d'autocontrols microbiològics s'han de complir per part d'aquests establiments. Caldrà definir els criteris tecnològics en l'elaboració d'aquests formatges i els requisits microbiològics que caldria exigir en la matèria primera amb el qual s'elaboren i en el productes finals posats a disposició dels consumidors finals. |
| Objectius de la pràctica                               | per a l'organització : disposar de criteris tecnològics i microbiològics que serveixin de guia per inspeccionar els processos d'elaboració de formatges de llet crua per al sector: disposar de recomanacions/orientacions relatives a la gestió del risc del que suposa la llet crua. Ajuda a fer viable aquest petit comerç artesanal i local per a la ciutadania: disposar d'aquests productes a l'abast local amb millor garanties de la seva elaboració i procedència.  |
| Col·lectius que participen                             |  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

<sup>40</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  |  |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>41</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Nevera Solidaria   |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és de nova creació.   |
| Objectius de la pràctica                               | Elaboració d'un manual d'ús de la "Nevera solidaria", incloent-hi tots els aspectes que l'envolten. Condicions d'adhesió al projecte, condicions de seguretat, condicions dels usuaris donants i receptors, informació d'etiquetatge, publicitat, etc.   |
| Col·lectius que participen                             | ASPCAT SSP VOO; ASPCAT SSP VOO; ASPCAT SSP Baix Camp; Ajuntament de Castellbisbal; Associació Galdakaoko Boluntarioen Gizarte Elkartea (GBGE); ASPCAT SSP Alt Penedès – Garraf; ASPCAT SSP Osona; F. Roca; ASPCAT SSP Baix Llobregat; ASPCAT Lleida i alt Pirineu i Aran; Universitat País basc; ASPCAT Baix Empordà |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Ajuntament de Cambrils   |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dóna compliment, en part, a la resolució 17/XI del parlament de Catalunya, sobre la situació d'emergència social. Lluita contra la pobresa alimentària i contra la pobresa energètica.</li> <li>- En ser una pràctica de donació d'aliments que està tenint èxit ens la trobarem aviat al territori i hem de saber com gestionar-la.</li> <li>-Es tracta d'un element important per la lluita contra el malbaratament d'aliments.</li> <li>-És una actuació dins de l'àmbit social per part de l'ASPCAT.</li> </ul> |
| Impacte aconseguit             |  |

<sup>41</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>42</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Manual de benvinguda a substituïts d'escorxadors                         |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Nova creació  |
| Objectius de la pràctica                               | Elaborar un manual que contingui la informació imprescindible que ha de saber, des del punt de vista tècnic, laboral i de seguretat en el treball pel personal veterinarí eventual d'escorxadors. |
| Col·lectius que participen                             | ASPCAT Barcelona (VTP); ASPCAT Catalunya Central (RVOE); ASPCAT Barcelona (RVOE); ASPCAT Barcelona (VOE); ASPCAT Barcelona (RVOE)   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                              |   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millora la pràctica diària de la inspecció dels substituïts veterinaris</li> <li>- Millora la seguretat laboral dels substituïts veterinaris</li> <li>- Informa dels drets i deures dels substituïts veterinaris</li> </ul> |
| Impacte aconseguit  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

<sup>42</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>43</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Títol de la pràctica                      | Manual lesional de suport per al dictamen de carns fresques.<br>Espècie porcina |
| Paraules clau                             |   |
| Institució                                |   |
| Departament                               | Departament de Salut  |
| Àrea impulsora                            |   |
| Direcció                                  |   |
| Persona de contacte                       | Dani Giménez  |
| Correu electrònic<br>persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a>        |
| Web (adreces d'interès)                   |   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2012  |
| Situació inicial<br>(necessitats<br>detectades)        | El producte que es vol treballar és continuació del lliurat la temporada 2012.<br>La inspecció post mortem que efectua el col·lectiu de veterinaris oficials d'escorxador és una part important dels controls oficials relatius a la carn fresca i, com a tal, és un dels elements que condiciona que es dictaminin com a apta o no per al consum humà i que s'hagin de notificar les malalties de declaració obligatòria. En els escorxadors és a on es poden observar i registrar les particularitats de la variada patologia animal que s'hi presenta. Evidentment, aquesta informació, si és compartida, pot esdevenir una eina molt útil i interessant per al col·lectiu de professionals. |
| Objectius de la pràctica                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propostes de millora de fitxes acabades en anteriors temporades.</li> <li>- Fitxes noves de processos generalitzats</li> <li>- Fitxes noves de processos hepàtics</li> <li>- Fitxes noves de processos renals</li> </ul>   |
| Col·lectius que participen                             | ASPCAT SSP Girona Sud (VOE); ASPCAT SSP Osona (VOE); ASPCAT Barcelona; ASPCAT SSP Osona (VOE); ASPCAT SSP Osona (VOE)   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | CReSA i ASPCAT SSP Osona (VTP)  |
| Activitats/línies d'acció                              |   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportació d'una eina d'utilització pràctica, molt útil o necessari per a veterinaris/àries que comencen a treballar a un escorxador de porcí.</li> <li>- Serveix per estandarditzar criteris entre els diferents veterinaris/àries i els escorxadors i els diferents territoris.</li> </ul> |
|--------------------------------|--|

<sup>43</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
| Impacte aconseguït  |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>44</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | RSC a l'ASPCAT   |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut   |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Dani Giménez   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:daniel.gimenez@gencat.cat">daniel.gimenez@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | El producte que es vol treballar és de nova creació   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              |   |
| Objectius de la pràctica                               | Constituir un grup de professionals de l'ASPCAT i també d'altres Departaments o entitats, amb interès per desenvolupar un projecte de Responsabilitat Social Corporativa, que plantegi a l'organització i als que hi treballem diferents accions de participació voluntària, que puguin revertir sobre la millora de la qualitat de vida... accions socials, compromisos amb la comunitat, amb la cultura, compromisos mediambientals, o de millora de la satisfacció i qualitat de vida laboral. |
| Col·lectius que participen                             | ASPCAT SDG Promoció de la Salut; ASPCAT Servei d'Estratègia; ASPCAT SDG Promoció de la Salut; ASPCAT. Referent promoció. Tarragona; ASPCAT Salut Laboral; ASPCAT SDG Promoció de la Salut   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | ASPCAT SDG Promoció de la Salut; Departament d'Agricultura; Consultor independent; ASPCAT Servei d'Estratègia.  |
| Activitats/línies d'acció                              |   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creació de valor afegit al nostre treball amb repercussió en l'entorn.</li> <li>- Aprofitament de potencials i actius.</li> <li>- Millora de l'ambient de treball i reforçament de les relacions interprofessionals (salut emocional).</li> <li>- Compromís social</li> </ul> |
| Impacte aconseguit                            |  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el |  |

<sup>44</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)





|   |  |
|---|--|
| temps   |  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>45</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Envel·liment Saludable                                   |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             |  |
| Departament                            | Departament de Salut                                     |
| Àrea impulsora                         |  |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Ana Bocio Sanz   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:abocio@gencat.cat">abocio@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2016-2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | El producte que es vol treballar és continuació del lliurat la temporada 2014-2015. Durant la temporada 2014-2015 es va treballar sobre la importància de la hidratació en gent gran   |
| Objectius de la pràctica                               | Els objectius de la CoP pel 2016- 2017 són treballar en la difusió i avaluació del producte final sobre la hidratació i elaborar nou material (power point, sistema d'avaluació de xerrades entre d'altres)  |
| Col·lectius que participen                             | Representats de l' ASPCAT SSP de diferents zones (Anoia, Garrotxa, Baix Camp i Priorat, Barcelonès Nord i Maresme, de l' ASPCAT SDG Promoció de la Salut, de l' Ajuntament de Cambrils (Dept. Salut Públic), de ICS (EAP Premià , coordinadora Treball Social) i del Dept Treball, Afers Socials i Famílies. |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |  |
| Activitats/línies d'acció                              |  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | Dotar d'eines als professionals per poder dur a terme activitats per promoure un envelliment saludable a la població. |
| Impacte aconseguit  |   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |   |

<sup>45</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>46</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | CO3. Confiar, col·laborar i compartir (Xarxa social corporativa)  |
| Paraules clau                          | gestió, coneixement, confiar, compartir, col·laborar, coogenerar, cercar, identificar, talent, xarxa, social, corporativa, documental |
| Institució                             | Institut Català de la Salut   |
| Departament                            | Salut   |
| Àrea impulsora                         | Direcció de persones i desenvolupament de persones  |
| Direcció                               | Direcció de persones i desenvolupament de persones  |
| Persona de contacte                    | Carles M. de la Fuente Pardo  |
| Correu electrònic persona de contacte: | c.fuente@gencat.cat   |
| Web (adreces d'interès)                |   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |  |
|---|--|
| Any d'implementació                       | Encara pendent. Ho farem durant el 2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades) | <p>A banda de les activitats formatives tradicionals (cursos, tallers, jornades i congressos), des de fa molts anys és una pràctica habitual i consolidada a la nostra organització realitzar reunions (habitualment en modalitat presencial, si bé també s'utilitza la videoconferència) entre professionals amb l'objectiu d'informar, compartir i generar coneixement compartit. Exemples en són els/les:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessions clíniques (reunions de professionals del mateix servei, habitualment amb caràcter setmanal, on es fan revisions de casos, exposicions de casos ja resoltos, exposició de sèrie de casos, casos amb experts de l'hospital o de fora ...).</li> <li>• Comissions i Comitès, de caràcter multidisciplinar; a tall d'exemple: Mortalitat, Qualitat i seguretat del pacient, Farmacoteràpia, Ètica ....</li> <li>• Grups de treball (a nivell de centre de treball o a nivell corporatiu, de caràcter disciplinar o multidisciplinar, amb uns objectius definits i marc temporal establert o de caràcter permanent i amb objectius que es van modificant).</li> <li>• Consells de participació, Juntes clíniques ....., grups multidisciplinars de consulta i participació.</li> </ul> <p>La xarxa social corporativa incorpora una solució tecnològica que pot facilitar el treball de totes aquestes activitats i proporciona als usuaris eines de les que no disposaven fins ara (actualment disposen d'una eina a la intranet que només els permet comunicar-se via mur i correu electrònic; disposar d'un calendari compartit, on es poden generar avisos, assignar tasques i fixar fites; enllaçar vídeos, documents i enllaços) en un entorn segur (edició de blogs, wikis, xat, edició compartida i gestió documental). Alhora esperem</p> |

<sup>46</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|  |   |
|--|---|
|  | <p>que pel seu caràcter obert a la participació de tots els professional s'incrementi la generació de grups de treball o comunitats de pràctica des de baix cap a dalt; així com, que els professionals la utilitzin per difondre coneixement via mur i/o blogs.</p> <p>Des del punt de vista de la informació la xarxa hauria de ser el canal per excel·lència, tant de dalt a baix, com de baix a dalt; i permetrà als professionals, via subscripcions, configurar la seva pròpia dieta informativa.</p> <p>Actualment determinades pràctiques de gestió del coneixement es treballen des de l'àmbit del centre de treball. La xarxa social ens ha de permetre connectar als professionals de tots els territoris i facilitar la connexió entres professionals de diferents disciplines.</p> |
| Objectius de la pràctica                               | <p>Generar xarxa.</p> <p>Informar i comunicar, tant de dalt cap a baix, com des de baix cap a dalt.</p> <p>Facilitar les converses entre els professionals. Col·laborar, compartir i generar coneixement compartit.</p> <p>Cercar e identificar el coneixement, tant documental com dels professionals experts. Enfortir el reconeixement i la imatge digital dels professionals.</p>   |
| Col·lectius que participen                             | Tots els professionals de l'ICS, si bé a l'inici estarà acotada a determinats grups que participaran en el pilot.   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Involucra a tota l'organització.  |
| Activitats/línies d'acció                              | <p>Selecció grups per fer prova pilot / Configuració Gestor documental Formació dinamitzadors.</p> <p>Realització pilots.</p> <p>Extensió a tots els grups actualment constituïts (efecte col·lateral esperat: capil·laritat a la resta de l'organització).</p> <p>Definició manual bones pràctiques i quadre de comandament de la xarxa. És crearà un grup de treball amb membres dels grups anteriors per definir-los.</p> <p>Campanya de comunicació (reunions presencials amb comitès de direcció, òrgans de participació professionals ..., intranets, correu electrònic, presentacions públiques).</p>  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats | <p>S'espera:</p> <p>Increment dels grups de treball (el concepte inclou les CoPs), especialment dels proposats de baix a dalt i dels de caràcter multicèntric.</p> <p>Utilització del xat i del mur, creació de blogs i wikis per part dels professionals. Els professionals seran més visibles per la resta de l'organització, compartiran, col·laboraran i generaran coneixement compartit.</p> <p>Increment del fons documental i consulta del mateix.</p> <p>Els professionals elaboren la seva dieta informativa i utilitzen la</p> |
|--------------------------------|--|



|   |   |
|---|---|
|   | subscripció de continguts per gestionar el seu aprenentatge.  |
| Impacte aconseguit  | Pendent posada en marxa i avaluació   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Via reconeixement de les contribucions dels grups (dels dinamitzadors i de la resta de membres) i de les individuals (paper de curador de continguts: publicacions al mur i al blog).<br>Donant suport a la comunitat de dinamitzadors. |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | La pràctica és integral i afecta a tota l'organització  |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>47</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Fomentar l'ensenyament , aprenentatge i avaluació de les competències matemàtiques |
| Paraules clau                          | Ensenyament- aprenentatge, avaluació, competències matemàtiques                    |
| Institució                             | Generalitat de Catalunya   |
| Departament                            | Departament d'ensenyament  |
| Àrea impulsora                         | Inspecció d'ensenyament al Vallès Occidental                                       |
| Direcció                               | Marquès de Comillas 65-69, 08202 Sabadell  |
| Persona de contacte                    | Josep Plancheria Roset   |
| Correu electrònic persona de contacte: | a8900444@xtec.cat  |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2013, 2014, 2015, 2016   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Donar a conèixer experiències amb les matemàtiques dels centres d'educació infantil i primària i de secundària.  |
| Objectius de la pràctica                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>–Fomentar la constitució de grups impulsors a cada centre per iniciar i consolidar el treball competencial.</li> <li>–Donar eines per a la reflexió, discussió i consolidació d'experiències d'ensenyament-aprenentatge en el propi centre.</li> <li>–Donar a conèixer experiències treballades en altres centres.</li> <li>–Assessorar els centres en activitats competencials.</li> <li>–Enriquir les activitats d'ensenyament-aprenentatge del propi centre en sentit competencial.</li> <li>–Assessorar en la gestió del currículum per a impulsar canvis metodològics a l'aula.</li> </ul> |
| Col·lectius que participen                             | Inspecció i centres d'educació infantil i primària i centres de secundària públics i concertats.   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Aquesta experiència s'ha treballat amb experiències amb d'altres àrees curriculars (llengües, ciències, tecnologia).   |
| Activitats/línies d'acció                              | Aquest curs 2016-17, l'experiència s'està desenvolupant en tres fases. La primera és la formació de grups de treball amb la inspecció; la segona és la formació de grups de treball a cada centre; i la tercera és la difusió del treball realitzat pels centres a partir dels grups de treball amb la inspecció.  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Resultats/Canvis més immediats | Increment de les activitats competencials en els centres. Canvis en la metodologia a les aules dels centres que intervenen. Canvis en |
|--------------------------------|---|

<sup>47</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
|   | l'avaluació de l'alumnat.  |
| Impacte aconseguit  | Disposar per als centres d'elements i criteris per a l'aplicació i disseny d'activitats que puguin afavorir el treball competencial a l'aula.  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Cada any s'incrementa el nombre de centres que participen en l'activitat i el nombre de professors que intervé en cada centre.   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | <p>Al final de cada curs, s'organitza una presentació a tots els centres públics i privats del Vallès Occidental d'algunes de les experiències treballades en els grups. Fan aquesta presentació els docents que formen part del grup impulsor corresponent.</p> <p>La jornada comença amb una conferència que realitza un expert adreçada a tots els assistents. A la segona part, hi ha una presentació del CESIRE de l'àmbit matemàtic i, simultàniament, es donen a conèixer les experiències dels centres. Els assistents poden escollir les presentacions que més els interessin. En les jornades d'aquest curs (una pels docents d'infantil i primària i una altra per als docents de secundària) es presentaran les experiències detallades anteriorment.</p> <p>La finalitat d'aquestes jornades és contribuir a la reflexió sobre l'ensenyament-aprenentatge i l'avaluació de les matemàtiques que cada centre està portant a terme. Al mateix temps, serveix per donar a conèixer i reconèixer el treball d'aquests grups.</p> <p>L'assistència a les jornades és amplia i la valoració que es fa per part dels assistents és molt satisfactòria.</p> |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>48</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | E-comunitat de pràctica sobre protecció de dades                   |
| Paraules clau                          | E-comunitat –protecció dades- centres educatius                    |
| Institució                             | Servei de Formació   |
| Departament                            | Ensenyament  |
| Àrea impulsora                         | Servei de Formació   |
| Direcció                               | Maica Gil  |
| Persona de contacte                    | Eva Revilla – Maica Gil  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:mcarmen.gil@gencat.cat">mcarmen.gil@gencat.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Any d'implementació                         | 2015  |
| Situació inicial (necessitats detectades)   | <p>El tractament de dades de caràcter personal requereix el compliment d'uns principis i unes obligacions que es regulen a la normativa vigent.</p> <p>Qüestions com les següents es plantegen les persones que tracten amb dades de caràcter personal en les secretaries dels centres educatius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. La nova autorització d'imatges és vàlida per a tota la escolarització o s'ha de fer una de nova per cada curs escolar?</li> <li>. A l'expedient de cada ex-alumne queden arxivats l'historial acadèmic i l'informe personal per trasllat originals. Quan el demana l'escola de destí cal fer una fotocòpia compulsada i o he d'enviar els originals?</li> <li>. Com es tracten les “dades sensibles”?</li> </ul>                     |
| Objectius de la pràctica                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donar a conèixer la Guia bàsica de protecció de dades per als centres educatius.</li> <li>• Revisar processos i procediments que tenen a veure amb la protecció de dades dels usuaris de centres educatius.</li> <li>• Identificar les problemàtiques, els dubtes o les situacions a millorar amb relació a la protecció de dades de caràcter personal en els centres educatius.</li> <li>• Compartir criteris sobre les actuacions en matèria de protecció de dades de caràcter personal.</li> <li>• Fomentar l'intercanvi d'opinions i experiències amb relació a la protecció de dades en els centres educatius.</li> <li>• Elaborar un document de bones pràctiques sobre els aspectes identificats com a àrees de millora.</li> </ul> |
| Col·lectius que participen                  | Personal auxiliar i administratiu dels centres educatius.   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / | Tot el personal que administratiu que tracta dades de tercers.  |

<sup>48</sup> Activitat emmarcada en el projecte “Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana” (Ref.: 2015EAPC-0006)





|                           |  |
|---------------------------|--|
| direccions                |  |
| Activitats/línies d'acció | E-comunitat<br>Elaboració del producte de coneixement:<br>"Guia sobre la protecció de dades als centres educatius" |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | Adaptabilitat de la normativa a les secretaries dels centres educatius.<br>Pràctiques eficients amb relació a la protecció de dades dels alumnes per part dels auxiliars administratius de centres educatius   |
| Impacte aconseguit  | Aplicabilitat de la Guia als centres educatius<br>Transferència al lloc de treball: canvis en els comportaments de les persones que han elaborat la guia.<br>Difusió de la guia a la resta d'auxiliars administratius dels centres educatius.  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Document que s'utilitza com a material formatiu en els cursos de formació permanent per al personal de les secretaries de centres educatius.<br>Revisió periòdica del document a partir de la nova normativa que sorgeixi.<br>Document públic penjat a la Intranet del Departament d'Ensenyament.  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Aquest document és un producte de coneixement d'una e-comunitat. Això vol dir que se sustenta en el model pedagògic de l'aprenentatge situat i l'aprenentatge col·laboratiu. Com a aprenentatge situat, la importància del context on s'elabora el document és fonamental. Per tant, s'ha elaborat de baix a dalt: tenint en compte la normativa aplicable sobre protecció de dades, s'ha analitzat el context de les secretaries dels centres educatius, el tipus de dades que es manegen i el tractament que se'ls dona. A partir d'aquesta anàlisi, s'han trobat "controvèrsies" en les pràctiques professionals i s'han ofert solucions a partir de normes o de recomanacions que s'eleven al Departament.<br>Amb aquesta metodologia de treball, i tenint en compte que hi ha molts àmbits (social, sanitari, lleure...) on es poden treballar amb el mateix tipus de dades, és possible transferir els resultats a d'altres contextos. |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>49</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | CRPTAC   |
| Paraules clau                          | TAC, TIC, Seminari, Transferència, Competència digital |
| Institució                             | Serveis Territorials Vallès Occidental                 |
| Departament                            | Departament Ensenyament                                |
| Àrea impulsora                         | Unitat de Serveis Educatius i Formació Permanent       |
| Direcció                               | Marquès de Comillas 67, 08202 Sabadell                 |
| Persona de contacte                    | Josep Maria Silva                                      |
| Correu electrònic persona de contacte: | jsilva@xtec.cat  |
| Web (adreces d'interès)                | Ens organitzem mitjançant un google groups             |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2014-2017   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Increment de recursos digitals en progressió geomètrica<br>Manca de formació del professorat que permeti garantir l'assoliment de la competència digital de l'alumnat.<br>Manca d'espais presencials de compartiment de pràctiques d'ús de la tecnologia en les aules ordinàries.<br>Necessitat d'un espai de difusió de les polítiques en TIC del Departament d'Ensenyament  |
| Objectius de la pràctica                               | Disposar d'un equip de referents a cada Centre de Recursos Pedagògics (CRP) que pugui donar resposta a les demandes d'orientació dels centres en l'àmbit TAC .<br>Crear espais de compartiment de pràctiques educatives en l'ús de les TAC.<br>Garantir la penetració en es centres de les iniciatives TAC del Departament d'Ensenyament.<br>Donar les orientacions sobre la gestió dels recursos TIC dels centres públics.<br>Afavorir el canvi de mentalitat del responsables TAC dels centres cap a una funció més pedagògica i d'impulsió del Pla Tac de centre |
| Col·lectius que participen                             | Referents TAC dels CRP i coordinadors TAC dels centres educatius  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Hi ha un intent de transferència de la formació a diferents col·lectius docents i de suport: Direccions de centres, assessors LIC, professionals dels Serveis Educatius, Inspecció  |
| Activitats/línies d'acció                              | Reunions bimensuals per a <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donar a conèixer les noves iniciatives marcades des de la unitat de formació de l'Àrea TAC amb els referents TAC de cada CRP</li> <li>• Compartir i intercanviar les experiències recollides en cada seu.</li> </ul>   |

<sup>49</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | Augment del nombre d'experiències.<br>Augment de demandes d'orientació per part dels centres.  |
| Impacte aconseguit  | Es detecta un augment d'assistents als seminaris i una major participació de centres en convocatòries de difusió d'experiències com Mobile Learning Awards<br>S'ha aconseguit un lleuger augment de la implicació de les direccions i força dels equips LIC  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Afavorint des de la direcció dels Serveis Territorials la inclusió en els plans de treball dels Serveis Educatius les reunions del grup CRPTAC.<br>Dissemyant i desenvolupant la proposta de contingut amb les novetats i propostes cada una de les sessions en base a les necessitats expressades pels assistents.<br>Selecció de les temàtiques de novetats a tractar mitjançant buidatge del qüestionari als assistents.                              |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | La transferència es realitza mitjançant la difusió de les activitats proposades en les formacions de direccions de primària i de secundària amb l'objectiu de que aquestes a la vegada deixin l'espai en els claustres per a difondre les experiències i propostes didàctiques treballades .<br>Inclusió en totes les reunions de les direccions tècniques de Serveis Educatius de l'espai per donar difusió als temes treballats en les reunions CRPTAC |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>50</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Comunitat de Recursos Humans (CORH)   |
| Paraules clau                          | Gestió del coneixement, recursos humans, treball en xarxa   |
| Institució                             | Diputació de Barcelona  |
| Departament                            | Departament de la Comunitat de Recursos Humans (Oficina de Projectes Transversals i Suport a la Gestió)   |
| Àrea impulsora                         | Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local. Àrea de Presidència  |
| Direcció                               | C/ Comte d'Urgell, 187, 2 <sup>a</sup> planta<br>Recinte de l'Escola Industrial<br>08036 Barcelona  |
| Persona de contacte                    | Sílvia Busquets / Mar Masachs   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:busquetsms@diba.cat">busquetsms@diba.cat</a> / <a href="mailto:masachslm@diba.cat">masachslm@diba.cat</a><br>Bústia departamental: <a href="mailto:corh@diba.cat">corh@diba.cat</a>   |
| Web (adreces d'interès)                | Web de la CORH:<br><a href="http://corh.diba.cat">http://corh.diba.cat</a><br>Més informació: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vídeo explicatiu del projecte:<br/><a href="https://youtu.be/t_5Vfz517pE">https://youtu.be/t_5Vfz517pE</a></li> <li>Pàgina web de la DIBA on s'explica la CORH:<br/><a href="http://www.diba.cat/web/xarxacorh">http://www.diba.cat/web/xarxacorh</a></li> </ul> |
|  |   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Any d'implementació                       | 2005  |
| Situació inicial (necessitats detectades) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'absència d'aliances formals</b> entre els responsables dels departaments de recursos humans per compartir informació, coneixements i experiències.</li> <li>• Les formes de <b>gestionar</b> qüestions homogènies d'una manera <b>heterogènia</b>: falta de contrast en àmbits similars.</li> <li>• La <b>falta d'eines de gestió (estàndards)</b> de recursos humans compartides i contrastades.</li> <li>• La <b>inexistència d'un espai fix</b> dels responsables de recursos humans per poder compartir dades, indicadors de gestió, condicions de treball, etc.</li> </ul> |
| Objectius de la pràctica                  | Des de la <b>perspectiva virtual</b> :  |

<sup>50</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |  |
|---|--|
|   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Garantir que la pàgina web de la CORH sigui en tot moment un espai de referència i consulta habitual entre els professionals que conformen aquesta comunitat, on puguin trobar informació, recursos i eines d'utilitat per al seu dia a dia.</li><li>2. Promoure i dinamitzar la comunicació entre els seus membres, facilitant l'intercanvi i el contrast d'experiències entre ells sobre els processos de treball relacionats amb la gestió de recursos humans a les administracions públiques.</li><li>3. Oferir recursos i instruments que afavoreixin la capacitat i empoderament dels professionals dedicats a la gestió de recursos humans en les administracions públiques.</li><li>4. Ampliar l'abast de la CORH, arribant al màxim de professionals potencials que compleixen amb els requisits per formar part de la Comunitat.</li></ol> <p>Des de la <b>perspectiva presencial:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fomentar la creació d'aliances entre els responsables de recursos humans que conformen aquest espai per compartir informació, experiències i coneixement.</li><li>2. Facilitar i promoure la interacció permanent entre els membres d'aquest espai, més enllà de les sessions de treball establertes.</li><li>3. Recopilar, analitzar i explotar informació comparada, contrastada i fiable, dels 70 ajuntaments, relativa a tots els aspectes clau de la gestió dels recursos humans, per dotar els responsables d'eines d'utilitat per a la presa de decisions.</li><li>4. Actuar com a grup motor o impulsor de la CORH, com a generador d'idees i projectes innovadors exportables a l'espai virtual per al benefici de més organitzacions.</li></ol> |
| Col·lectius que participen                  | <p><b>2.050 professionals</b> de l'Administració Pública (de 650 entitats públiques) dedicats a la direcció i gestió de recursos humans.</p> <p>L'espai presencial, específicament, està format pels responsables de recursos humans de 70 ajuntaments de la província de Barcelona.</p>   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / | La CORH depèn funcionalment i orgànicament de la Gerència de   |



|                           |  |
|---------------------------|--|
| direccions                | <p>Serveis d'Assistència al Govern Local, que treballa amb els ens locals de la província mitjançant diverses línies de servei i assistència jurídica i tècnica amb l'objectiu de millorar la gestió municipal dels mateixos. En concret, es dona assistència en les següents matèries:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assistència en gestió de recursos humans</li><li>• Assistència a l'organització municipals</li><li>• Assistència en la gestió del padró municipal d'habitants</li><li>• Assistència en la gestió documental</li></ul> <p>L'actuació de la CORH és essencialment transversal i per això treballa en xarxa amb els diferents àmbits d'actuació esmentats per tal d'oferir la millor resposta als seus usuaris. Alguns exemples d'aquesta col·laboració són:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Suport en la producció de determinats continguts de la pàgina web</li><li>• Resolució de consultes tècniques</li><li>• Presència de tècnics especialistes a les sessions de treball de la xarxaCORH</li></ul> <p>La CORH també ha establert sinèrgies i col·laboracions amb altres àmbits de la Diputació de Barcelona, com per exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Direcció de Formació</li><li>• La Biblioteca General i de Referència (acord per al préstec de llibres i articles especialitzats als usuaris de la CORH)</li><li>• La Direcció de Comunicació</li></ul> |
| Activitats/línies d'acció | <p>En relació a l'<b>espai virtual</b>, les accions dutes a terme consisteixen bàsicament en l'actualització i renovació constant del material i recursos que els usuaris poden trobar a la pàgina web, així com la innovació en relació a nous apartats, noves utilitats o eines per fomentar la interacció entre els usuaris. A més:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enviament mensual d'un butlletí recopilatori de totes les novetats introduïdes.</li><li>• Dinamització del Bloc de la CORH, amb noves entrades amb informació d'actualitat i interès.</li><li>• Enquesta de satisfacció anual a tots els usuaris i explotació dels resultats.</li></ul> <p>En relació a l'<b>espai presencial</b>, a través de les sessions de treball (per grups de treball i plenàries), es duen a terme les següents accions:</p>  |



|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realització d'estudis amb dades comparades dels 70 ajuntaments relatius a tots els aspectes clau de la gestió de recursos humans (Veure Resultats/Canvis més immediats)</li><li>• Realització i consens de protocols o guies sobre aspectes d'interès per als membres d'aquest espai (Veure Resultats/Canvis més immediats)</li><li>• Exposició i contrast (en el marc de les sessions) de bones pràctiques i experiències d'interès per part dels responsables de recursos humans</li><li>• Espai, en les sessions, dedicat a la resolució i contrast de temes d'especial interès relatius a la gestió de recursos humans per part de lletrats especialitzats</li></ul> |
|--|--|

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Resultats/Canvis més immediats | <p>A més dels continguts de la <u>pàgina web</u>, que es renoven i actualitzen de forma constant, s'han realitzat els següents projectes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Actualització contínua del projecte "<b>Observatori de les plantilles de personal</b>"</li><li>• 2 edicions del "<b>Anàlisi de les plantilles de personal dels ajuntaments de la província de Barcelona. Informe anual</b> "</li><li>• <b>Guia de Procediments</b> (71 procediments actualment)</li><li>• <b>Guia de Llocs de Treball</b> (96 llocs de treball actualment)</li></ul> <p>I específicament en el marc de l'<u>espai presencial</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 edicions del "<b>Estudi de ràtios del cos de la policia local</b>. Anàlisi de les variables de dedicació, dotació i retribució del cos de la policia local dels ajuntaments de la xarxaCORH "</li><li>• 4 edicions del "<b>Anàlisi dels acords de condicions de treball i convenis col·lectius dels ajuntaments de la xarxaCORH</b>"</li><li>• 4 edicions del "<b>Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la xarxaCORH</b>"</li><li>• "<b>Guia d'horaris i jornades extraordinàries</b>. Recomanacions dels membres de l'espai presencial de la Comunitat de Recursos Humans"</li><li>• "<b>Acord de condicions de treball i conveni col·lectiu tipus dels ajuntaments de la xarxaCORH</b>. Directrius bàsiques dels membres de l'espai presencial de la Comunitat de Recursos Humans per a la negociació"</li><li>• "<b>Monogràfic sobre la definició i càlcul de la jornada anual dels ajuntaments de la xarxaCORH</b>".</li></ul> |
|--------------------------------|---|



|   |   |
|---|---|
| Impacte aconseguit                                  | <p>Les accions que s'impulsen des del projecte de la CORH (a través del treball en xarxa i la gestió del coneixement) tenen com a objectiu últim capacitar, formar i empoderar uns professionals, els responsables de l'àmbit de recursos humans, per a què gestionin uns recursos de forma més eficient. Amb això estem contribuint a crear unes organitzacions públiques més fortes, més ben gestionades i amb més visió estratègica a l'hora d'afrontar els reptes plantejats.</p> <p>Amb la CORH s'ha passat d'una situació d'incomunicació i de no col·laboració, entre els responsables de recursos humans dels ajuntaments, a una situació plenament consolidada on els membres de l'espai presencial posen en comú estratègies, es comuniquen diàriament, i on es comparteix informació i coneixement, se'n crea de nou i on es prenen decisions col·lectives. Això repercuteix en el bon funcionament de les organitzacions que gestionen.</p>   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps | <p>Tenint en compte que el projecte de la CORH està en <b>constant evolució</b>, una de les claus d'èxit del mateix és que està sotmès a un <b>procés d'avaluació contínua</b>. A través d'una bateria d'indicadors de gestió dissenyats específicament amb aquesta finalitat, l'activitat de la CORH, tant de l'espai virtual com presencial, s'avalua mensualment per tal d'observar l'evolució del projecte i, en cas de ser necessari, emprendre accions de millora.</p> <p>Com avaluem:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A través d'un programa de seguiment de visites al web dels diferents apartats</li><li>• Enquestes de satisfacció, adreçades tant a l'espai virtual com al presencial.</li></ul> <p>Presencial com a l'espai virtual</p> <p>Els resultats d'aquest seguiment serveixen per actualitzar el projecte, per innovar i per adaptar-se constantment a les necessitats de l'usuari:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Web: nous apartats i noves funcionalitats.</li><li>• Espai presencial: nous projectes.</li></ul> <p>D'altra banda, un aspecte molt important per garantir la sostenibilitat del projecte és, no només arribar a més professionals, sinó augmentar la <b>implicació i compromís de les persones usuàries</b> del mateix. Per tant, es desenvolupen una sèrie d'accions encaminades a fer pedagogia del projecte, dels seus valors, de les diferents eines que s'ofereixen, de continguts que puguin resultar d'interès, etc. En definitiva, accions destinades a que l'usuari tregui el màxim profit dels recursos que es posen a la seva disposició. Per</p> |





|  |  |
|--|--|
|  | <p>exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visites presencials i sessions de formació a responsables de recursos humans d'ajuntaments: cada vegada que s'incorpora un nou soci, l'equip de la CORH el visita i li ofereix una sessió de formació sobre el projecte i les seves potencialitats.</li><li>• Actualitzacions al web de forma continuada i noves entrades al Bloc dels usuaris, informant-los de qualsevol informació sobre el projecte que els pugui resultar d'interès.</li><li>• Edició d'un Butlletí mensual amb totes les novetats que s'han publicat al web.</li><li>• Atenció telefònica personalitzada en la qual es guia i explica a l'usuari totes les potencialitats que pot trobar al web.</li></ul> |
| <p>Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos</p> | <p>El projecte de la CORH es podria aplicar (adaptant-se a la realitat concreta) en qualsevol àmbit on hi hagi unes necessitats de treballar conjuntament i compartir coneixement per part d'un sector de professionals amb neguits i interessos comuns.</p>   |



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>51</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Transformant coneixement en valor  |
| Paraules clau                          |  |
| Institució                             | Diputació de Lleida  |
| Departament                            | Recursos Humans  |
| Àrea impulsora                         | Formació   |
| Direcció                               | Alexis Guallar   |
| Persona de contacte                    | Eloy Sarrat Grasa  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:esarrat@diputaciolleida.cat">esarrat@diputaciolleida.cat</a> |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://www.diputaciolleida.cat">www.diputaciolleida.cat</a>         |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Any d'implementació                       | 2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades) | <p>Actualment, vivim en un moment d'<b>intensos i ràpids canvis</b> que fan difícil mantenir actualitzades les competències de cadascun dels llocs de treball de l'Administració.</p> <p>L'empleat públic actualment també té accés a moltes dades. Aquestes dades són elements primaris d'informació que per sí soles son irrelevantes i no permeten prendre decisions. Per aconseguir la <b>transformació de les dades en informació i la informació en coneixement</b> cal que els experts <b>analitzin la informació i la interpretin dintre d'un context determinat i en treguin conclusions.</b></p> <p>Durant els darrers anys, l'Administració Pública ha <b>decremat el seu rati de treballadors</b> el que ha incrementat les tasques a realitzar pels seus empleats i la diversitat de les mateixes exigint una <b>major polivalència.</b></p> <p>Els <b>constants canvis</b> i la falta de temps dificulten la interpretació de les dades i la transformació en informació i coneixement.</p> <p>Aquests motius també dificulten que els treballadors públics trobin els espais de temps necessaris per tal de participar en els cursos de formació i mantenir un nivell òptim de reciclatge. Tot això s'agreuja a la nostra província per la peculiaritat que un 64,26% dels ajuntaments tenen menys de 10 treballadors (el 48% tenen menys de 5 treballadors), el 33,21% tenen entre 10 i 100 treballadors i solament un 2,53% tenen més de 100 treballadors<sup>52</sup>. Aquest nombre elevat de petits municipis dificulta una especialització en temes concrets i específics així com el procés de transformació de</p> |

<sup>51</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

<sup>52</sup> Dades extretes de les adhesions dels ajuntaments al pla agrupat de formació 2015 de la Diputació de Lleida



les dades en coneixement el que provoca que acabi tenint un alt cost per a les entitats.

Si tenim en compte els actuals rangs d'edat dels treballadors de les corporacions locals<sup>53</sup>, el 0,26% sobre el total tenen menys de 25 anys, gairebé el 40% tenen entre 25 i 45 anys, pràcticament el 50% estan entre els 45 i els 65 anys i poc més del 10% tenen 65 anys o més. Aquesta dada ens ha de fer pensar en que més de la meitat d'aquests treballadors causaran baixa de l'administració durant les dues properes dècades i és important preservar els coneixements que any rere any han anat acumulant (Diputació de Lleida, 2015).

Tot i les dificultats exposades anteriorment, en les nostres institucions existeixen professionals que per la seva pro activitat i experiència **disposen de molts coneixements sobre àmbits concrets** però, en general, aquests coneixements són immaterials ja que no es disposa d'una **cultura del coneixement** que aportí models i procediments que facilitin la **transferència** i l'**aprofitament d'aquests coneixements**.

L'objectiu del pla de formació de la Diputació de Lleida és aconseguir **que les entitats del territori siguin competitives, eficaces i eficients que puguin oferir un servei de qualitat a la ciutadania**. La formació que s'ha realitzat fins el moment ha ajudat a millorar els coneixement i les habilitats dels participants i de les seves administracions en aquesta línia.

Les accions formatives **han generat** tot tipus de **material** tant escrit com multimèdia incloent les videogravacions que s'han realitzat durant les sessions dels darrers 4 anys i els videotutorials sobretot de programari específic. Actualment, **aquesta formació realitzada i recursos generats només són aprofitats pels assistents als cursos**. Les persones que, per qualsevol motiu (agenda, disponibilitat, etc.), no han tingut l'oportunitat de participar-hi no tenen accés a aquest aprenentatge.

La necessitat d'aprenentatge sobre un tema concret no sempre està lligada en el temps a l'oferta formativa i els cursos no sempre poden respondre a totes les necessitats. Així mateix, uns coneixements que avui no estan directament relacionats amb les tasques que es desenvolupen en un determinat lloc de treball demà ho poden ser. En aquest sentit, l'accés diferit, **a la carta i just en el moment en el què es necessita**, és un important repte a afrontar els propers anys i un **aspecte** que pot resultar **clau** en la **millora de les seves competències**. L'accés diferit a les videogravacions de les jornades formatives i al seu material pot ajudar a aconseguir que en un moment determinat una persona trobi allò que necessita en el moment que ho necessita.

Durant aquests anys de gestió del pla agrupat de formació es

<sup>53</sup> Dades dels treballadors públics registrats en la base de dades de formació de la Diputació de Lleida.



|   |  |
|---|--|
|   | <p>constata que <b>les necessitats de les administracions públiques són similars</b> però els cursos de formació actuals solament cobreixen una part de les seves necessitats.</p> <p>El <b>treball col·laboratiu</b> en comunitats d'aprenentatge o en altres formats on participin les entitats que tenen una problemàtica/objectiu comú <b>pot permetre la resolució de problemes amb un cost individual inferior</b> que alhora reportaria un valor afegit si es comparteix amb la resta de la comunitat que potencialment pot necessitar el mateix recurs<sup>54</sup>.</p> <p>Degut al <b>volum d'usuaris potencials</b> als que s'adreça el pla agrupat de formació de la Diputació de Lleida i el <b>volum de cursos i documentació generada</b> és important <b>centralitzar la informació</b> (oferta formativa, articles d'interès, estudis, avaluacions, documentació, etc.) <b>en un espai concret on tothom pugui trobar la informació actualitzada</b>.</p> <p>Una de les funcions dels serveis de la Diputació de Lleida i dels consells comarcals és <b>donar suport tècnic i de qualitat als municipis</b>. Aquest suport s'acostuma a realitzar de forma individualitzada i, com en el cas anterior, aquests coneixements i saber fer queden limitats a la persona i/o institució que ha realitzat la consulta. <b>Aquest treball final tindrà molt més valor si es comparteix en un entorn específic al que hi tinguin accés altres persones que puguin necessitar el mateix tipus de coneixement</b>.</p> |
| Objectius de la pràctica                    | <p><b>La gestió del coneixement buscar implementar un sistema per a identificar, capturar i compartir sistemàticament tot el coneixement involucrat de les organitzacions que participin en el projecte per tal que pugui proporcionar un valor afegit i contribuir a la consecució dels objectius de les organitzacions.</b></p> <p>Entre d'altres, es busca crear <b>inventaris de coneixement</b> amb elements que es <b>puguin emmagatzemar, catalogar i reutilitzar</b> de forma que puguin ser utilitzats per <b>qualsevol persona en el moment que els necessiti</b> augmentant <b>l'eficàcia i l'eficiència de les administracions</b> fent-les més flexibles i amb una major capacitat de reacció el què ajudarà a una millora de la qualitat dels seus serveis.</p> <p>L'objectiu final és una <b>millora continuada de la productivitat, l'eficàcia i l'eficiència</b> de les entitats municipals, donant importància al <b>foment de la preservació, potenciació i compartició d'aquests coneixements</b> entre la resta de treballadors i institucions.</p>   |
| Col·lectius que participen                  | Inicialment s'ha fet un grup de treball amb directius i responsables de diferents àrees de la Diputació de Lleida (14 participants).   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / | Com a mínim, una persona de cada departament important de la Diputació de Lleida està en el grup de treball de la gestió del   |

<sup>54</sup> Per exemple, un grup de tècnics poden estar treballant en crear diferents plantilles per presentar els comptes als diferents organismes superiors o fiscalitzadors, mentre que altres grups poden estar creant recursos per altres temes concrets relacionats amb el mateix àmbit i després compartir-los entre ells.



|                           |  |
|---------------------------|--|
| direccions                | coneixement.   |
| Activitats/línies d'acció | Entrevistes i reunions de treball amb l'equip de directius i responsables d'àrees de la Diputació de Lleida.<br>Jornada formativa oberta de sensibilització en la gestió del coneixement titulada " Activant el coneixement en les organitzacions", de 4 h de durada. Maig 2017<br>Taller de "Transferencia y preservación del conocimiento, de 32 h de durada, al juny 2017.<br>Aquest treball de coordinació, planificació i formació previ es realitza amb l'objectiu final de <b>centralitzar, per diferents àmbits, en espais virtuals compartits tota la informació i coneixement que qualsevol persona de les entitats locals públiques pugui necessitar i permeti la col·laboració en la construcció del mateix.</b> |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| Resultats/Canvis més immediats  | El projecte encara està en disseny |
| Impacte aconseguit  |                                    |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       |                                    |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos |                                    |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>52</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Espai de formació oberta  |
| Paraules clau                          | formació, continguts, repositori, recursos, didàctics, materials, aprenentatge, lliure, difusió, coneixement, virtual, en línia, Creative Commons |
| Institució                             | Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC)  |
| Departament                            | Governació, Administracions Públiques i Habitatge   |
| Àrea impulsora                         | Servei de Formació Contínua Professionalitzadora (SFCP)   |
| Direcció                               | Sub-direcció General de Captació del Talent i Formació Contínua Professionalitzadora  |
| Persona de contacte                    | Gemma Pauné, Eva Gea  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:gpaune@gencat.cat">gpaune@gencat.cat</a><br><a href="mailto:egea@gencat.cat">egea@gencat.cat</a>                                  |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://virtual.eapc.cat/course/index.php?categoryid=46">http://virtual.eapc.cat/course/index.php?categoryid=46</a>                       |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2008   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Falta de continguts de consulta sobre les matèries pròpies de l'Administració en català i publicats en obert   |
| Objectius de la pràctica                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la lliure difusió del coneixement (llicències <i>Creative Commons</i>)</li> <li>• Posar a l'abast de tothom el coneixement que es genera amb mitjans humans i econòmics públics</li> <li>• Oferir materials didàctics de consulta dels cursos virtuals de l'EAPC en obert, multiformat i actualitzats</li> </ul> |
| Col·lectius que hi participen                          | Grup de formadors interns de l'EAPC, docents que treballen per a l'EAPC, tècniques de formació del SFCP  |
| Sinergies amb altres departaments / àrees / direccions | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servei de Formació Contínua Professionalitzadora i de Selecció per a l'Administració Local de l'EAPC</li> <li>• Organismes que utilitzen aquests continguts per a la formació del seu personal: Ajuntament de Barcelona, ISPC, ICS, etc.</li> </ul>   |
| Activitats/línies d'acció                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el nombre de continguts de consulta</li> <li>• Mantenir l'actualització en el temps</li> <li>• Difondre més l'existència de l'Espai en general i en particular dels continguts quan siguin nous o actualitzats</li> </ul>   |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Els continguts de consulta dels cursos són accessibles de manera permanent un cop els alumnes han acabat el curs i sempre en la darrera versió</li> <li>• El coneixement generat amb recursos públics es troba en obert a Internet</li> </ul> |
| Impacte aconseguit             | Són continguts que anualment tenen milers de visites   |
| Com es garanteix la            | Com que estan vinculats a cursos de l'Aula Virtual que es  |



|   |   |
|---|---|
| seva sostenibilitat en el temps   | programen anualment, els continguts s'actualitzen i se'n creen de nous segons les necessitats.  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Difonent més l'existència de l'Espai de formació oberta, altres organismes que generen continguts d'interès poden decidir crear un espai similar per publicar-los en obert amb llicències <i>Creative Commons</i> . |



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>53</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Espai EnDAVant (espai de comunicació i coordinació dels dinamitzadors d'aprenentatge virtual –DAV– de l'EAPC)                               |
| Paraules clau                          | comunitat, experts, agents, educatius, professionals, dinamització, dinamitzadors, aprenentatge, virtual, DAV, administració, pública, EAPC |
| Institució                             | Escola d'Administració Pública de Catalunya   |
| Departament                            | Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge  |
| Àrea impulsora                         | Servei de Formació Contínua Professionalitzadora (SFCP)   |
| Direcció                               | Sub-direcció General de Captació de Talent i Formació Contínua Professionalitzadora   |
| Persona de contacte                    | Eva Gea i Gemma Pauné   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:egea@gencat.cat">egea@gencat.cat</a> i <a href="mailto:gpaune@gencat.cat">gpaune@gencat.cat</a>                             |
| Web (adreces d'interès)                | Espai privat a l'EVA: <a href="http://virtual.eapc.cat/">http://virtual.eapc.cat/</a>   |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2010   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | De la necessitat d'externalitzar algunes feines funcionals per a poder respondre a la demanda creixent de la formació virtual ja consolidada al 2010, sorgeix la figura del DAV que tindrà com a tasques encomanades el suport, el seguiment, la supervisió i la validació dels cursos virtuals en contacte amb els tutors i els alumnes. I perquè les tècniques de formació de l'Escola, les quals fèien aquestes feines, poguessin coordinar als DAV (professionals que havien de conèixer les Administracions públiques, amb experiència en formació virtual i habilitats tecnològiques, pedagògiques i comunicatives) vam crear un l'Espai EnDAVant. En aquest espai de trobada en línia, les tècniques de formació (responsables dels cursos virtuals que coordinaran els DAV) els mantindran informats sobre: protocols de coordinació, actualitzacions de l'entorn, criteris de seguiment o de configuració dels cursos, etc. A més, aquest espai amb eines de comunicació en grup permet la interacció entre els diferents participants per compartir experiències, neguits, propostes, etc. en un entorn que serà on faran la dinamització: l'Aula Virtual. |
| Objectius de la pràctica                               | Crear un espai de comunicació entre els DAV i l'Escola per compartir coneixements i pràctiques i on donar directrius.  |
| Col·lectius que hi participen                          | Les dues responsables dels cursos virtuals a l'Escola i els dinamitzadors d'aprenentatge virtual que han superat un dels dos processos selectius (2010 o 2013).  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | -Institut de seguretat pública catalana (ISPC)<br>-Servei de Formació Contínua Professionalitzadora i de Selecció per a l'Administració Local<br>-Agència Catalana del Consum<br>-etc.   |
| Activitats/línies d'acció                              | Continuar amb la millora contínua en les comunicacions, els  |





|  |  |
|--|--|
|  | documents, etc. Algunes de les darreres millores a tall d'exemple: creació de fitxes temàtiques amb l'eina del glossari de Moodle a partir de les qüestions sorgides en el fòrum o la creació del model d'informe en línia per recollir les dades directament en una BD i explotar-les i no en un processador de textos. |
|--|--|

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | -La figura del DAV ens ha permès créixer en nombre de cursos que oferíem al catàleg de l'Escola.<br>-L'Espai EnDAVant ens ha permès comunicar-nos de manera pública amb el grup per compartir coneixements, dubtes, etc. |
| Impacte aconseguit  | -Augmentar l'eficàcia en la coordinació<br>-Lliçons apreses  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | -La necessitat i utilitat per a tots els membres garanteix la participació.<br>-Amb la connexió diària que fem les tècniques   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Fent difusió de l'experiència com ja hem fet anteriorment en jornades o seminaris.   |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>54</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Grups de Creació i Gestió del Coneixement en el marc de Programes Formatius coordinats per l'EDO de la UAB |
| Paraules clau                          | Aprenentatge informal; Col·laboració; Compartir; Gestió del coneixement                                    |
| Institució                             | Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO) – Universitat Autònoma de Barcelona                         |
| Departament                            | Departament de Pedagogia Aplicada  |
| Àrea impulsora                         | Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO)   |
| Direcció                               |  |
| Persona de contacte                    | Joaquín Gairín Sallán  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:edo@uab.cat">edo@uab.cat</a>   |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://accelera.uab.cat/">http://accelera.uab.cat/</a>  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |   |
|---|---|
| Any d'implementació                       | Febrer de 2016, tot i que l'espai de Gestió del Coneixement en Xarxa Accelera es va posar en marxa l'any 2008   |
| Situació inicial (necessitats detectades) | L'Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO) de la Universitat Autònoma de Barcelona desenvolupa 2 Programes formatius propis amb la Universitat de Tarapacà i la Secretaria Nacional de Ciència, Tecnologia i Innovació de Xile. Cadascun d'aquests programes compta amb la participació de professorat universitari vinculat a diversos departaments i àrees que es troben físicament dispersos, fet que els hi dificulta trobar espais en els que compartir inquietuds i interessos de la pràctica professional. Per tal d'eliminar les barreres espai-temporals es que, com a part de les activitats pròpies del Programa, es proposa al professorat participar en un Grup de Creació i Gestió del Coneixement a l'entorn Accelera ( <a href="http://accelera.uab.cat/">http://accelera.uab.cat/</a> ). |
| Objectius de la pràctica                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posar en contacte professorat universitari que treballa en diferents departaments o àrees de la universitat, però que cursen el mateix programa formatiu.</li> <li>• Generar un coneixement compartit al voltant d'un tòpic concret vinculat a la pràctica professional del professorat universitari.</li> <li>• Compartir experiències i bones pràctiques.</li> <li>• Millorar el coneixement mutu dels participants.</li> <li>• Proporcionar eines per a impulsar processos de canvi.</li> <li>• Impulsar sinèrgies que evitin l'estancament institucional.</li> </ul>   |
| Col·lectius que participen                | Estudiants que participen en els Programes propis de Màster i Postgrau de l'Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Perfeccionamiento en Docencia Universitaria. Des de febrer de 2016 s'han desenvolupat 6 Grups de Creació i Gestió del coneixement.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postgrado en Educación, especialidad ciencias y matemáticas. Des de juny de 2017, 1 Grup de Creació i Gestió del Coneixement.</li> </ul>  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <p>Universitats en les quals s'implementen els Programes Formatius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de Tarapacá, en el cas del Programa de Perfeccionamiento en Docencia Universitaria.</li> <li>• SENACYT y, en el cas del Postgrado en Educación.</li> </ul>  |
| Activitats/línies d'acció                              | <p>El Grup de Creació i Gestió del Coneixement es concep com un espai de treball paral·lel i complementari a les accions formatives presencials i al treball autònom que ha de desenvolupar el professorat universitari que cursa el programa o postgrau.</p> <p>En el transcurs d'un mes i mig es desenvolupa el Grup de Creació i Gestió del Coneixement, l'activitat del qual es concreta en 5 fòrums de debat on-line que tenen per objectiu debatre i generar un coneixement compartit al voltant d'una pregunta que estableix el moderador del grup. Tot i que la formulació de les preguntes varia en funció de la temàtica escollida, l'objectiu sempre és el mateix: en el primer, definir el concepte; en el segon, extreure les seves característiques; en el tercer, formular indicadors d'anàlisi; en el quart, detectar problemàtiques; i en el cinquè, proposar solucions a les problemàtiques detectades. Mentre les tres primeres qüestions tenen una orientació més genèrica, les dues darreres qüestions es focalitzen en la seva realitat institucional. Al final de cada fòrum el moderador elabora una síntesi final que es retorna als participants per a la seva consideració i com a referent de partida per al proper fòrum. La compilació de les síntesis dels 5 fòrums conformen un document de síntesis final propietat de tots els participants.</p> |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Resultats/Canvis més immediats | <p>Fins al moment, s'han celebrat 7 grups de Creació i Gestió del Coneixement que han tractat 7 temàtiques diferents sorgides dels interessos, necessitats i problemàtiques comunes detectades pel propi professorat.</p> <p>Tots els Grups de Creació i Gestió del coneixement han finalitzat amb l'elaboració d'un document de síntesis final, propietat de tots els participants. El document sintetitza el coneixement generat i compartit al llarg de tot el procés i aquest ha estat difós, no només entre els participants del programa, sinó que també s'ha vetllat per fer-los arribar a instàncies superiors mitjançant els coordinadors del programa.</p> <p>El producte generat no només serveix per a copsar el punt de vista que el personal acadèmic de la universitat té sobre una determinada problemàtica, sinó que també pot servir al impuls de nous programes i línies d'acció més ajustades a la realitat del dia a dia del professorat.</p> |
| Impacte aconseguit             | <p>Donat que cada Grup de Creació i Gestió del Coneixement compta amb la participació de diferents professors, és difícil mesurar l'impacte aconseguit. El més evident és que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'ha millorat el coneixement mutu entre professorat de</li> </ul>  |



|   |  |
|---|--|
|   | <p>diversos departament i àrees de la universitat.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• S'ha generat nou coneixement institucional.</li><li>• S'han generat documents de síntesis al voltant de temàtiques que són d'interès comú del personal acadèmic.</li></ul>  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | Els Grups de Creació i Gestió del Coneixement s'inclouen com una activitat pròpia dels Programes formatius.  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | El Model de Gestió del Coneixement Accelera (veure més informació a <a href="http://www.revistaeducacion.educacion.es/re357/re357_28.pdf">http://www.revistaeducacion.educacion.es/re357/re357_28.pdf</a> ) pot ser transferit i aplicat en altres entorns professionals, tant de l'àmbit públic com privat. De fet, el propi grup de recerca ha generat Grups de Creació i Gestió del Coneixement com a suport als processos de definició dels nous estudis de Grau de Pedagogia de la UAB (2008), en el Màster de Recerca en Educació de la UAB (2012), o com a espais de treball col·laboratiu en el marc de projectes europeus (des del 2016). Existeixen també experiències d'aplicació del Model en altres entorns de treball, com són les Aules Moodle. |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>55</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | CGC Formació mestres UdL   |
| Paraules clau                          | Estudiants; magisteri; gestió del coneixement; convivència                 |
| Institució                             | Universitat de Lleida. Facultat de Pedagogia, Psicologia i Treball Social. |
| Departament                            | Pedagogia, Psicologia  |
| Àrea impulsora                         | Grup EDO-UdL   |
| Direcció                               | Avinguda de l'Estudi General, 4 25001 Lleida                               |
| Persona de contacte                    | Patricia Silva   |
| Correu electrònic persona de contacte: | silva@pip.udl.cat  |
| Web (adreces d'interès)                |  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Any d'implementació                                    | 2015   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | En la formació de mestres fa falta treballar aspectes relacionats amb gestió de conflictes, gestió de grups i millora de la convivència.   |
| Objectius de la pràctica                               | Potenciar l'aprenentatge dels continguts curriculars de l'assignatura Processos didàctics i organitzatius I del Grau de Magisteri d'Educació Primària utilitzant els recursos que ofereix el model de gestió del coneixement col·lectiu.   |
| Col·lectius que participen                             | Estudiants de la Facultat de Educació del doble Grau d'Educació Infantil i Primària. Primer curs.<br>Estudiants de la Facultat de Educació del Grau d'Educació Primària modalitat bilingüe. Primer curs.   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | En un primer moment l'activitat va formar part d'una recerca més amplia dedicada a millorar la formació inicial de mestres d'educació infantil i primària. El nom del projecte va ser "Millora de la formació docent dels estudiants de doble grau d'educació infantil i primària mitjançant l'ús d'eines digitals" Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca de Catalunya (Referència 2014 ARMIF 00003).<br>Van participar professorat de l'àrea de matemàtiques, llengües i ciències.<br>Posteriorment vam decidir continuar treballant pels resultats obtinguts. |
| Activitats/línies d'acció                              | S'ha treballat durant tres cursos amb els fòrums virtuals.<br>El temps ha estat de quatre setmanes durant els mesos d'abril i maig.<br>Cada curs han participat al voltant de 60 estudiants.   |

<sup>55</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|   |  |
|---|--|
| Resultats/Canvis més immediats  | <p>El tema del GGCC va ser: <i>La convivència a l'aula</i> perquè creiem que en les diferents assignatures els estudiants no tenen elements per gestionar conflictes o evitar conductes disruptives.</p> <p>Els estudiants decidien el nombre i el tipus d'intervencions a partir de quatre preguntes.</p> <p>Vam realitzar una anàlisi qualitativa de contingut dels fòrums de discussió a partir del registre de participació i la revisió de les intervencions.</p> <p>Com exemple en el curs 2015-2016 vam obtenir 464 aportacions distribuïdes de la següent manera: Fòrum 1: 88; Fòrum 2: 116; Fòrum 3: 106; Fòrum 4: 107.</p> |
| Impacte aconseguit  | <p>Les activitats que major nombre de participacions han rebut són les opinions personals i la definició de conceptes; les que menor nombre de contribucions han rebut són la sol·licitud d'ajuda i la resposta ràpida.</p> <p>Hem observat que la major incidència i repercussió dels aprenentatges se situa en l'àmbit de les aportacions acadèmiques i les opinions personals.</p> <p>La participació en els fòrums els ha permès aprofundir sobre els conceptes i teories treballades a la Universitat.</p>  |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | <p>Amb la continuïtat en les assignatures.</p> <p>Amb el producte que és propietat de tots els estudiants.</p>   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | <p>Com a resultat elaborem un decàleg que els estudiants podrien fer servir en les pràctiques professionals.</p>   |



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>56</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |  |
|--|--|
| Títol de la pràctica                   | Programa Nexus24 de Comunitats col·laboratives a la UPC    |
| Paraules clau                          | Col·laboració, talent, coneixement, xarxa, innovació       |
| Institució                             | Universitat Politècnica de Catalunya                       |
| Departament                            |  |
| Àrea impulsora                         | Gerència - Gabinet d'Innovació i Comunitat (GIC)           |
| Direcció                               | Gerent   |
| Persona de contacte                    | Didac Ferrer Balas (coordinador del programa, Cap del GIC) |
| Correu electrònic persona de contacte: | Didac.ferrer@upc.edu                                       |
| Web (adreces d'interès)                | www.upc.edu/nexus24  |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2014-fins avui.   |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | Manca de cultura col·laborativa<br>Desmotivació del personal<br>Aïllmanet   |
| Objectius de la pràctica                               | El propòsit del Programa Nexus24 és que l'any 2024, treballar en equips col·laboratius sigui "normal" a la UPC. Això permet: <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivar i empoderar les persones</li><li>• Aflorar el talent desaprofitat que es troba dins la universitat</li><li>• Obrir i compartir el coneixement present a la universitat</li><li>• Guanyar flexibilitat com a organització</li><li>• Millorar la UPC</li></ul>   |
| Col·lectius que participen                             | Principalment Personal d'administració i serveis (PAS), tot i que també és obert a PDI i estudiants, si s'escau.  |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | Programa Compartim<br>CoPs de l'Agència Catalana de Salut   |
| Activitats/línies d'acció                              | El Programa dona suport al equips col·laboratius a la UPC oferint al PAS entorns d'aprenentatge i pràctica en projectes transversals de millora de la pròpia universitat. <ul style="list-style-type: none"><li>• Es realitzen en horari laboral, respectant les prioritats de les unitats;</li><li>• Generen aprenentatges personals i organitzatius;</li><li>• Donen resultats tangibles útils i nou coneixement;</li><li>• Es basen en el treball autònom de l'equip, és a dir, generen resultats de forma autosuficient.</li><li>• de generar resultats de forma autosuficient.</li></ul> |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

<sup>56</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)



|   |   |
|---|---|
| Resultats/Canvis més immediats  | 15 projectes realitzats<br>100 persones formades, unes 5000 hores de pràctica acumulades<br>10 facilitadors formats<br>3 jornades anuals, 6 sessions de projectes, 3 workshops<br>1 projectes de recerca sobre la pràctica impulsat (col·laborascopi)<br>14 presentacions impartides a demanda d'organitzacions externes de la UPC                                      |
| Impacte aconseguit  | S'ha començat a institucionalitzar un nou model d'intervenció per millorar la gestió i compartir coneixement<br>S'ha dissenyat un primer prototip del Sistema d'innovació de la gestió de la UPC<br>S'ha creat un model replicable de constitució de projectes col·laboratius en una organització (convocatòria amb suport de la comunitat via "m'agrada", "m'implico") |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | S'ha consolidat la gestió del programa en el (nou) Gabinet d'Innovació i comunitat.<br>S'ha constituït un Equip d'impuls a la innovació en la gestió (alt nivell).  |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | S'organitzen esdeveniments oberts a persones d'altres organitzacions<br>Es treballa en xarxa.<br>Es comparteix en obert tot el coneixement generat<br>Es participa a sessions i conferències per explicar el programa.  |



## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>57</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Aprenentatge Servei - Beceroles Sonores a la URV  |
| Paraules clau                          | Educació infantil, educació musical, formació de mestres, audició, aprenentatge servei, APS   |
| Institució                             | Universitat Rovira i Virgili (URV) on el destinatari del servei són Escoles d'Educació Infantil i Primària de les comarques del Baix Ebre i Montsià.  |
| Departament                            | Història i Història de l'art  |
| Àrea impulsora                         | ICE URV + Grau d'Educació Infantil URV  |
| Direcció                               | És un projecte propi del Campus Terres de l'Ebre (CTE)  |
| Persona de contacte                    | Joan Francesc Vidal Arasa<br>Avril Lombardi, tècnica APS URV  |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:joanfrancesc.vidal@urv.cat">joanfrancesc.vidal@urv.cat</a><br><a href="mailto:aps@urv.cat">aps@urv.cat</a>  |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="https://www.youtube.com/watch?v=vAR3QjE5-qc">https://www.youtube.com/watch?v=vAR3QjE5-qc</a> (reportatge TV)<br><a href="http://www.urv.cat/ca/estudis/model-docent/aprenentatge-servei/">http://www.urv.cat/ca/estudis/model-docent/aprenentatge-servei/</a> (pàgina web APS URV) |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|   |  |
|---|--|
| Any d'implementació                       | S'inicia el setembre de 2016 (curs 16-17)  |
| Situació inicial (necessitats detectades) | En el diagnòstic inicial s'observa que la formació de mestres no es centra en l'adquisició d'habilitats d'observació i diagnòstic del desenvolupament de les habilitats musicals bàsiques (que anomenem d' <i>audició preparatòria</i> ) en alumnes d'educació infantil (0 a 5 anys). Els repertoris de cançons i recitats utilitzats són pobres quant a diversitat modal i rítmica. No s'utilitzen materials didàctics musicals de tipus col·laboratiu.   |
| Objectius de la pràctica                  | Transferir coneixement de la universitat a centres de l'entorn.  |
| Col·lectius que participen                | Hi ha tres col·lectius implicats: <ul style="list-style-type: none"> <li>4) Els estudiants de l'assignatura "Ensenyament i aprenentatge de la Música II" del Grau d'Educació Infantil del CTE de la URV actuen com a comunitat de pràctica. L'assignatura està estructurada en parelles d'aprenentatge (tutoria entre iguals) en la fase d'observació i en grups cooperatius en la de disseny, pràctica i execució del projecte final (moment en que la classe es divideix en dos grups per implementar dos projectes d'Aprenentatge Servei diferents).</li> <li>5) Un grup (estructurat com a comunitat professional d'aprenentatge) format per 7 mestres especialistes de música de centres d'educació infantil i primària de les comarques del Baix Ebre i Montsià (vinculat a un grup ICE URV) fan les sessions pràctiques que observen els alumnes</li> </ul> |

<sup>57</sup> Activitat emmarcada en el projecte "Elaborar un mapa de bones pràctiques en Creació i Gestió del Coneixement a l'Administració pública catalana" (Ref.: 2015EAPC-0006)

|  |  |
|--|--|
|  | <p>de la URV.</p> <p>6) Un grup de Música en família, format per bebès i famílies actuen com a receptors d'aprenentatges a través d'estratègies col·laboratives (tipus música i comunitat)</p>   |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions | <p>De cara al proper curs, aprofitant l'experiència prèvia i els materials creats amb l'experiència pilot, s'ha constituït un segon grup de Beceroles Sonores constituït per 6 mestres no especialistes de música de 4 llars d'infants de l'entorn (Baix Ebre i Montsià).</p> <p>El grup <b>Beceroles 1</b> estarà integrat per alumnes de 13 a 24 mesos. Dintre de l'audiació preparatòria, treballaran el pas de <i>l'aculturació</i> a la <i>imitació</i>. Les sessions seria impartides pel professor de l'assignatura, per 6 alumnes del CTE que han cursat el curs 16-17 la menció de música i 6 mestres de llars d'infants<sup>58</sup> que conformaran el grup de treball <i>Audiació en Educació Infantil</i>.</p> <p>El grup <b>Beceroles 2</b> estarà format pels alumnes (2 a 4-5 anys) que el curs passat van participar en el primer grup pilot. Amb ells explorarem el pas de l'etapa d'<i>imitació</i> a la de <i>assimilació</i> de l'audiació preparatòria. Les sessions seran impartides pel grup de treball de mestres (Mousiké) del ICE URV.</p>  |
| Activitats/línies d'acció                              | <p><b>a) La formació continua de mestres: tasques per els mestres</b><br/> <u>2 sessions formatives (10h)</u>, dimarts del mes de setembre de 2017, de 17 a 21h URV CTE.<br/> <u>10 sessions de treball (20h)</u>, dimarts d'octubre a desembre de 2016, URV CTE.<br/> <u>10 sessions de "música en família"(20h)</u>, dimarts d'octubre a desembre de 2017, de 17'15 a 19'15h. URV CTE.</p> <p><b>b) La formació universitària: tasques per als alumnes de la URV.</b><br/> <u>2 sessions formatives (10h)</u>, dimarts del mes de setembre de 2017, de 17 a 21h URV CTE.<br/> <u>10 sessions de treball (20h)</u>, dimarts d'octubre a desembre de 2017, URV CTE.<br/>         - de 17'15 a 19'15 observació de les sessions de "Música en família"<br/>         - de 19'15 a 21h assaig dels materials didàctics de la propera sessió.<br/> <u>4 sessions de música en família (pilotatge) (10h)</u>, gener de 2017, CTE.<br/> <u>2 sessions projecte final d'assignatura (30h)</u>, de maig a juny de 2018. Hauran de dissenyar i executar (en grups de 4-5 persones) una sessió d'Audiació preparatòria a les instal·lacions d'una de les llars d'infants participants.</p> |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                      |   |
|----------------------|---|
| Resultats/Canvis més | Els bons resultats obtinguts amb el grup pilot i la satisfacció |
|----------------------|---|

<sup>58</sup> Les mestres en pràctiques es comprometen a complir el calendari de sessions (2 de formació i 10 de pràctiques amb bebès) i vindrien en representació de la llar d'infants on treballen. La llar es comprometria a facilitar les pràctiques amb el seu alumnat en la fase de pilotatge i de mestratge (vegeu calendari del projecte més avant).

|   |  |
|---|--|
| immediats   | mostrada per famílies i l'equip docent de la llar on ha iniciat el projecte ha actuat com a altaveu. La idea de crear un grup format íntegrament per mestres de llar parteix de la demanda de diverses llars de l'entorn. Tant l'alumnat de la URV com els mestres implicats han incorporat un repertori divers modal i rítmicament, i han adquirit destreses quant a diagnòstic d'aquestes habilitats en nadons.  |
| Impacte aconseguit  | Hi ha llars d'infants en llista d'espera interessades en participar en properes edicions de Beceroles. Hi ha llista d'espera de famílies interessades en venir a les sessions de música e família. S'han realitzat sessions demostratives en 3 centres de l'entorn a petició seva.   |
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | El material didàctic ha estat adquirit a través d'una convocatòria d'ajuts a projectes d'innovació sorgits de departaments de la URV i que transfereixen innovació a centres del seu entorn. Mentrestant hi hagi mestres de llars interessades en formar part dels grups Beceroles Sonores continuarem amb el mateix format.   |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Abans de transferir aquesta experiència a altres contextos, seria necessari ampliar la formació del professor responsable, establir convenis de treball conjunt amb l'Institut Gordon de Educació Musical a Espanya (IGEME) i disposar de finançament. Seria convenient acreditar al responsable del projecte amb els cursos de certificació que emeten diversos campus d'estats units durant el mes de juliol. I disposar de recursos econòmics suficients per poder convidar experts en aquesta metodologia per participar en Beceroles Sonores. |

## IDENTIFICACIÓ PRÀCTIQUES DE CGC<sup>58</sup>

### A. DADES D'IDENTIFICACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Títol de la pràctica                   | Aprentatge Servei - Campanya de comunicació per a Tarragona Jove  |
| Paraules clau                          | Campanya, comunicació, comunicació digital, mitjans socials, aprenentatge servei, APS   |
| Institució                             | Universitat Rovira i Virgili (URV) on el destinatari del servei és l'Ajuntament de Tarragona.   |
| Departament                            | Estudis de Comunicació (URV) / Oficina Jove del Tarragonès (Ajuntament de Tarragona)  |
| Àrea impulsora                         | Programa d'Aprentatge Servei de la Universitat Rovira i Virgili (APS URV)   |
| Direcció                               |   |
| Persona de contacte                    | Dra. Sunsi Huertas, professora de la URV.<br>Núria Boronat, tècnica de joventut de l'Oficina Jove del Tarragonès.<br>Avril Lombardi, tècnica APS URV.   |
| Correu electrònic persona de contacte: | <a href="mailto:sunsi.huertas@urv.cat">sunsi.huertas@urv.cat</a><br><a href="mailto:nboronat@tarragona.cat">nboronat@tarragona.cat</a><br><a href="mailto:aps@urv.cat">aps@urv.cat</a>                            |
| Web (adreces d'interès)                | <a href="http://www.tarragonajove.org">www.tarragonajove.org</a><br><a href="http://www.urv.cat/ca/estudis/model-docent/aprenentatge-servei/">http://www.urv.cat/ca/estudis/model-docent/aprenentatge-servei/</a> |

### B. IMPLEMENTACIÓ

|  |   |
|--|---|
| Any d'implementació                                    | 2017  |
| Situació inicial (necessitats detectades)              | L'Oficina Jove del Tarragonès dona serveis d'informació i d'oci diversos a la joventut de Tarragona i comarca i considera que necessita arribar més al seu públic objectiu, perquè molts d'aquests joves de Tarragona no coneixen aquesta institució. |
| Objectius de la pràctica                               | Aportar idees sobre una campanya online per l'Oficina Jove del Tarragonès   |
| Col·lectius que participen                             | L'estudiantat de 3r curs del Grau de Publicitat i Relacions Públiques de la Universitat Rovira i Virgili, com experiència d'Aprentatge Servei (APS) a dintre de la pràctica de l'assignatura "Teoria i tècniques de les relacions públiques".         |
| Sinèrgies amb altres departaments / àrees / direccions |   |
| Activitats/línies d'acció                              | Es van idear diverses campanyes per assolir els objectius comunicatius de l'Oficina Jove del Tarragonès i es van presentar les diverses campanyes a diversos professionals d'aquesta institució.  |

### C. AVALUACIÓ I SOSTENIBILITAT

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Resultats/Canvis més immediats | Els gestors de la comunicació de l'Oficina Jove del Tarragonès estan valorant i implementant algunes de les campanyes proposades. |
| Impacte aconseguit             | Un més ampli coneixement de la institució entre la joventut de Tarragona.   |



|   |  |
|---|--|
| Com es garanteix la seva sostenibilitat en el temps                       | El curs vinent tornarem a gestionar pràctiques de comunicació d'aquest tipus i algun estudiant anirà a la institució a fer les pràctiques curriculars. |
| Com es transfereix, o es podria transferir la pràctica a altres contextos | Això mateix es podria aplicar a altres institucions que necessitessin campanyes de comunicació amb objectius comunicatius concrets.                    |