

ANÀLISI DE PROCEDIMENTS PER A LA CREACIÓ I GESTIÓ DEL CONEIXEMENT MITJANÇANT COMUNITATS DE PRÀCTICA A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

Joaquín Gairín Sallán (*UAB, Coord.*)
Miren Fernández de Álava (*UAB*)
Aleix Barrera-Corominas (*UAB*)
David Rodríguez-Gómez (*UAB*)
Jesús Martínez Marín (*Dept. de Justícia*)
Daniel Giménez Roig (*APS*)

Barcelona, 2011

Realitzat per:



Finançat per:



Amb la col·laboració de:





Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconegui explícitament els autors i les autores, i l'Escola d'Administració Pública com a editora de la publicació.

Nota:

Per tal de facilitar la lectura, s'evita l'ús continuat de la duplicitat de gènere (moderador/moderadora, coordinador/coordinadora, col·laborador/col·laboradora, etc.). Així, cada vegada que s'esmenta formador, coordinador, etc., s'entén que es fa referència a ambdós gèneres sense que això impliqui cap tipus de consideració discriminatòria ni valoració pejorativa.

ÍNDIX

| | |
|---|-----------|
| ÍNDIX..... | 5 |
| ÍNDIX DE TAULES I FIGURES | 7 |
| INTRODUCCIÓ | 9 |
| 1. DISSENY DEL PROJECTE | 13 |
| 1.1. Contextualització | 13 |
| 1.2. Finalitat i objectius específics del projecte | 19 |
| 1.3. Metodologia de treball | 19 |
| 1.4. Pla de treball, temporització i resultats esperats | 20 |
| 2. DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE..... | 23 |
| 2.1. Primera fase: caracterització del funcionament de les CoP | 23 |
| 2.2. Segona fase: identificació de variables d'èxit o fracàs | 24 |
| 2.3. Tercera fase: concreció de les eines per la millora | 26 |
| 2.4. Tractament de la informació | 27 |
| 3. RESULTATS | 30 |
| 3.1. La participació en CoP. Alguns elements que la caracteritzen | 30 |
| 3.2. Factors d'èxit en les CoP | 39 |
| 4. CONCLUSIONS I PROPOSTES | 47 |
| 4.1. Opinions i valoracions sobre factors d'èxit en CoP | 47 |
| 4.2. Factors d'èxit de les CoP | 53 |
| 4.3. L'autoavaluació del funcionament de les CoP | 55 |
| 4.4. Propostes per a promoure la millora | 63 |
| 4.5. Rols i processos en la CGC | 71 |
| 5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES | 83 |

| | |
|---|------------|
| ANNEXES..... | 89 |
| <i>ANNEX 1. LES CoP ANALITZADES AMB INFORMACIÓ ADDICIONAL</i> | <i>90</i> |
| <i>ANNEX 2. ELS INSTRUMENTS DE L'ESTUDI</i> | <i>98</i> |
| <i>ANNEX 3. EXEMPLE D'INFORMACIÓ DE CAMP</i> | <i>113</i> |

ÍNDIX DE TAULES I FIGURES

| | |
|---|----|
| Figura 1. Esquema de treball | 20 |
| Figura 2. Procés i fases per a l'autoavaluació de CoP | 56 |
| Figura 3. Rols i processos en la CGC | 73 |
| | |
| Taula 1. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i participants directes (2005-2009) (Martínez, Soteris i Vives, 2009, p. 97) | 14 |
| Taula 2. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i participants directes de l'edició 2010 | 14 |
| Taula 3. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i perfil professional de l'edició 2008 (prova pilot) | 16 |
| Taula 4. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i perfil professional de l'edició 2009 | 17 |
| Taula 5. Comunitats de pràctica constituïdes en 2009 (que continuen durant l'edició 2010-2011), nombre de professionals i perfil professional | 18 |
| Taula 6. Comunitats de pràctica de nova creació, nombre de professionals i perfil professional de l'edició 2010-2011 | 18 |
| Taula 7. Cronograma del projecte | 20 |
| Taula 8. Descripció de la mostra de participants del qüestionari | 23 |
| Taula 9. Descripció de la mostra de participants de les entrevistes | 24 |
| Taula 10. Instruments i fonts d'informació | 25 |
| Taula 11. Dimensions, categories i descripció per l'anàlisi qualitatiu | 27 |
| Taula 12. Funcionament de les CoP segons la comunitat d'origen (%) | 33 |
| Taula 13. T-test sobre l'actitud cap a les CoP a l'APS i el DJ | 35 |
| Taula 14. T-test sobre el funcionament de les eines en les CoP | 37 |
| Taula 15. T-test sobre el funcionament de les persones en les CoP | 37 |
| Taula 16. T-test sobre el funcionament dels processos en les CoP | 38 |
| Taula 17. T-test sobre els resultats en les CoP | 39 |
| Taula 18. Factors d'èxit i fracàs en les CoP de l'APS i DJ, amb recerca/literatura científica | 40 |

| | |
|--|----|
| Taula 19. Factors d'èxit identificats en l'estudi | 43 |
| Taula 20. Valoració de les actituds ver les CoP..... | 60 |
| Taula 21. Valoració del funcionament de les CoP per part dels seus participants..... | 60 |
| Taula 22. Algunes diferències entre treball col·laboratiu i aprenentatge col·laboratiu (A partir de González, 2005) | 66 |
| Taula 23. Avantatges i inconvenients del treball col·laboratiu en xarxes virtuals (A partir de Sáez, García, Paolo i Rojo, 2009, p. 22)..... | 70 |
| Taula 24. Fases i actuacions de la Xarxa ACCELERA (A partir de Gairín, 2003, pp.149-150) | 74 |

INTRODUCCIÓ

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya, a través de la Resolució GAP/3923/2010, de 17 de novembre, feia pública la convocatòria, per a l'any 2010, de subvencions a treballs de recerca sobre Administració pública. Posteriorment, la Resolució GAP/2944/2010, de 9 de setembre, aprovava les bases per a la concessió de subvencions a treballs de recerca sobre Administració pública. La present Memòria correspon al projecte seleccionat i aprovat en Resolució de 17 de novembre de 2010.

La Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, estableix com a objectiu de l'Escola l'estudi i la difusió de les matèries i tècniques d'administració. Més concretament, l'article 3.j d'aquesta Llei estableix que són funcions pròpies de l'Escola investigar, aplegar documentació i estudiar matèries relatives a l'Administració i funció públiques i, en especial, les relacionades amb les tècniques de direcció, organització i gestió pública, i també les dirigides a la millora de l'eficàcia de l'Administració.

Una de les accions de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya és promoure la recerca que es porta a terme tant a les universitats com als centres de recerca per a poder aplicar els resultats obtinguts en l'organització i, així, millorar la qualitat dels serveis.

El projecte realitzat respon a l'àmbit "*els canvis en les organitzacions públiques per adaptar-se a les necessitats de l'entorn social, econòmic i polític*", proposat a la base 3.1. de la convocatòria esmentada. Concretament, es centra en les "*modificacions de la política de recursos humans a les Administracions Públiques*" i, dins d'aquesta línia, en (1) la introducció de les tecnologies de la informació i la comunicació en les organitzacions públiques i (2) la gestió del coneixement.

D'altra banda, compleix amb l'objecte de la convocatòria d'impulsar el coneixement empíric sobre les Administracions públiques, concretament, analitzant procediments de creació i gestió del coneixement en comunitats de pràctica generades en l'àmbit de l'Administració pública, i amb ús intensiu de tecnologia. També dona suport tècnic a propostes que sobre la temàtica desenvolupen organismes participants de l'Administració pública catalana.

El projecte es vincula amb investigacions prèvies desenvolupades sobre la temàtica per part de l'Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO) de la UAB, concretament: "*Delimitación y experimentación de un modelo de gestión de conocimiento en red*"

(SEC2003-08366)¹ i “Agentes y procesos en la gestión del conocimiento a través de la Red” (SEJ2007-67093/EDUC)² que van permetre profunditzar en el Model ACCELERA per a la creació i gestió del coneixement, en les dinàmiques pròpies de les comunitats de pràctica i en el funcionament de la tecnologia en media@ com a suport dels processos implicats. També parteix i considera les experiències de comunitats de pràctica professional del programa Compartim del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada i de l'Agència de Protecció de la Salut.

La present memòria es divideix en sis apartats, que breument es comenten a continuació:

El primer apartat, dedicat al ‘Disseny del projecte’, presenta la proposta aprovada, la seva contextualització, la finalitat i objectius específics, la metodologia de treball, el pla de treball, incloent la seva temporització, i, finalment, els resultats esperats.

El ‘Desenvolupament del projecte’, segon apartat, mostra el procés seguit per a l'execució del projecte. En aquest sentit, es fa èmfasi en els participants, els instruments emprats (el qüestionari, l'entrevista en profunditat, l'anàlisi documental i el grup de discussió), el procés seguit per al tractament de la informació i la distribució del projecte.

El tercer apartat, dedicat als ‘Resultats’, descriu i interpreta les dades recollides respecte a l'anàlisi del funcionament de la gestió del coneixement en comunitats de pràctica en el marc de l'Administració pública, establint estàndards per a la seva millora i concretant protocols d'actuació. També, fa referència a una sèrie d'annexes que amb detall reflecteixen les activitats realitzades i permeten conèixer amb profunditat la feina d'investigació desenvolupada.

L'apartat de ‘Conclusions’ revisa els objectius del projecte, presentant les conclusions més importants referides a la creació d'un mapa de bones pràctiques, al desenvolupament d'indicadors per a la millora, a la creació i validació d'una guia d'autoavaluació i al desenvolupament de models d'intervenció.

Finalment, l'apartat de ‘Referències bibliogràfiques’, a més a més de les referències citades en el text, aporta informació sobre les fonts d'informació documental revisades, recullint les referències més recents i significatives a l'objecte d'estudi. Els ‘Annexes’ amplien la informació de la part central de la Memòria i donen informació d'interès sobre el procés i resultats.

¹ El projecte “Delimitación y experimentación de un modelo de gestión de conocimiento en red” (SEC2003-08366) es va desenvolupar entre novembre de 2003 i gener de 2006, en el marc del Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO) (<http://edo.uab.es>) de la Universitat Autònoma de Barcelona.

² El projecte “Agentes y procesos en la gestión del conocimiento a través de la Red” (SEJ2007-67093/EDUC) es va desenvolupar entre novembre de 2007 i gener de 2011, en el marc del Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO) (<http://edo.uab.es>) de la Universitat Autònoma de Barcelona.

La realització d'aquest projecte no hagués estat possible sense la implicació i participació de múltiples persones del Departament de Justícia i de l'Agència de Protecció de la Salut, de la Generalitat de Catalunya, i de la Universitat Autònoma de Barcelona. Aquestes, a més de contribuir a la delimitació dels casos, han participat activament en el seu anàlisi i en els grups de discussió realitzats. Particularment, es vol destacar la implicació en el procés i reunions de contrastació de Blanca Rigau Pellissa, María Jesús Tolosa Santiveri i Lúdia Sabaté Pes, membres de l'Equip de Gestió del Coneixement i personal implicat de manera directa en les comunitats de pràctica, tant en qualitat de moderador com de participant, de l'Agència de Protecció de la Salut.

S'espera que aquest projecte serveixi per assolir els objectius de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i, per aquest motiu, s'assenyala que els membres de l'equip responsable de l'estudi queden a disposició dels responsables per a qualsevol aclariment o debat relacionat amb la present Memòria.

Joaquín Gairín Sallán
Responsable del projecte

1. DISSENY DEL PROJECTE

El disseny del projecte “Anàlisi de procediments per a la creació i gestió del coneixement mitjançant comunitats de pràctica a l’Administració pública” es correspon amb el que es va presentar a la convocatòria pública de l’Escola d’Administració Pública de Catalunya (EAPC), si bé es va concretar i ampliar en el seu desenvolupament en els termes que a continuació es presenten.

1.1. Contextualització

D’acord amb el plantejament inicial, es va realitzar una revisió de les comunitats de pràctica (CoP, d’ara endavant) existents en dos departaments de la Generalitat de Catalunya -concretament al Departament de Justícia (DJ, d’ara endavant) i a l’Agència de Protecció de la Salut (APS, d’ara endavant)³-, aplicant un qüestionari genèric per a determinar factors rellevants del seu funcionament (fase 1 del desenvolupament) i es van seleccionar i analitzar vuit d’aquestes CoP per tal d’aprofundir en les seves dinàmiques (fase 2 del desenvolupament).

1.1.1. El programa Compartim del CEJFE

L’any 2005, el Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE, d’ara endavant) va promoure una iniciativa amb la finalitat de donar consistència a les diferents CoP que hi havia en el DJ de la Generalitat de Catalunya, focalitzant el seu interès en el model de CoP presentat per Wenger (1998). Aquest model identifica grups professionals on es conversa i es comparteixen uns coneixements per a afavorir l’activitat desenvolupada per part de cada col·lectiu.

Així, durant el període 2005-2009, es van constituir fins a 15 CoP (veure taula 1) que reunien a més de 1000 professionals. El seu objectiu principal era crear un context que facilités la creació de coneixement i, al mateix temps, establir els circuits i mecanismes necessaris per a l’explotació col·lectiva d’aquest coneixement. Inicialment, i per al propòsit esmentat, es va crear una única CoP –la CoP dels treballadors socials- i al cap de quatre mesos i un cop analitzats els resultats aconseguits, es van crear les 14 CoP restants.

³ Experiències sedimentades i reconegudes com a significatives dins i fora de la pròpia Administració autonòmica.

L'evolució de les mateixes ha estat molt diversa, fins i tot trobant que tres d'elles – docents, assessors judicials de justícia i dinamitzadors lingüístics- no van arribar a la fase de maduresa i van deixar de funcionar durant el període 2007-2008.

Taula 1. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i participants directes (2005-2009) (Martínez, Soteras i Vives, 2009, p. 97)

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals en e-Catalunya | Participants directes |
|--|--|-----------------------|
| Psicòlegs | 106 | 25 |
| Juristes criminòlegs | 80 | 18 |
| Docents | 125 | 12 |
| Monitors artístics | 40 | 11 |
| Educadors socials de centres penitenciaris | 140 | 25 |
| Professionals de medi obert de justícia juvenil | 45 | 12 |
| Mediadors de justícia juvenil | 35 | 8 |
| Educadors socials de justícia juvenil | 150 | 12 |
| Assessors judicials de justícia juvenil | 35 | 8 |
| Bibliotecaris judicials | 25 | 12 |
| Arxivers judicials | 45 | 12 |
| Dinamitzadors lingüístics | 35 | 8 |
| Mediadors | 175 | 15 |
| Assessors judicials d'adults | 30 | 30 |
| Treballadors socials | 95 | 25 |
| TOTAL: 1164 professionals a e-Catalunya, dels quals 233 són participants directes | | |

Durant l'any 2010, es van constituir 19 CoP (veure taula 2) reunint a la plataforma e-Catalunya –espai de trobada virtual i treball en xarxa de la Generalitat de Catalunya per a comunitats formades per personal de l'Administració pública catalana i altres professionals vinculats- al voltant de 1500 professionals.

Taula 2. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i participants directes de l'edició 2010

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals en e-Catalunya | Participants directes |
|---|--|-----------------------|
| Psicòlegs | 106 | 25 |
| Juristes criminòlegs | 80 | 18 |
| Monitors artístics | 40 | 11 |
| Educadors socials de centres penitenciaris | 200 | 25 |
| Professionals de medi obert de justícia juvenil | 45 | 12 |
| Mediadors de justícia juvenil | 35 | 8 |
| Educadors socials de justícia juvenil | 150 | 12 |
| Assessors judicials de justícia juvenil | 35 | 6 |

| | | |
|--|-----|----|
| Bibliotecaris judicials | 25 | 12 |
| Arxivers judicials | 45 | 12 |
| Oficina d'Atenció al Públic (OAC) | 35 | 8 |
| Tècnics d'Educació Física i Esports | 55 | 12 |
| Assessors judicials d'adults | 55 | 30 |
| Treballadors socials | 95 | 25 |
| Mediadors familiars | 250 | 12 |
| Atenció ciutadana jutjats | 45 | 12 |
| Servei d'Assessorament en l'àmbit civil (SATAF) | 50 | 9 |
| Assessors judicials d'adults (àmbit civil) | 45 | 12 |
| Comissió per a la Reinserció | 165 | 12 |
| TOTAL: 1461 professionals a e-Catalunya, dels quals 273 són participants directes | | |

1.1.2. L' experiència de l'Agència de Protecció de la Salut

L'any 2007, arran de la jornada "Innovem l'Administració amb Internet", que tenia per objectiu definir el model de formació que s'adoptaria, es va elaborar el document "Marc de Formació" on s'especificaven els següents objectius estratègics de formació:

- Passar de treballar de manera individual a treballar per equips;
- Prioritzar el diagnòstic de les necessitats formatives;
- Optimitzar l'oferta formativa dels diferents proveïdors;
- Definir el circuit de l'oferta formativa;
- Acollir i capacitar als nous ingressats al seu lloc de treball;
- Actualitzar les capacitats tècniques i/o directives del personal;
- Iniciar l'avaluació de la formació;
- Potenciar l'ús de canals d'aprenentatge informal i de CoP;
- Incentivar la carrera professional del personal;
- Formalitzar la unitat de formació dels SRB; i finalment,
- Potenciar la formació transversal en salut pública.

Així, l'any 2008, es va iniciar una experiència de gestió del coneixement a través de CoP amb l'objectiu de "valorar l'oportunitat i capacitat de gestionar el coneixement entre professionals de protecció de la salut (vigilància i control de riscos alimentaris i ambientals)".

En aquesta prova pilot, que va tenir lloc des de maig fins a juny⁴, es van crear 6 CoP on van participar 76 persones: 53 en qualitat de participants, 7 en qualitat de moderadors i 16 en qualitat de col·laboradors. L'àmbit de treball va ser el SRB (Servei Regional a Barcelona) i el SRCC (Servei Regional a la Catalunya Central), i fruit d'aquest treball col·laboratiu es van generar 6 productes finals de coneixement (veure taula 3).

Taula 3. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i perfil professional de l'edició 2008 (prova pilot)

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals i perfil professional |
|---|---|
| Document "Supervivència de microorganismes patògens a l'etapa de neteja i desinfecció dels vegetals de consum en cru. Mesures preventives amb el mètode d'higienització amb hipoclorit sòdic" | 38 veterinaris 5 farmacèutics 1 química |
| Document "Llei antibac: situacions de desprotecció" | 2 infermeres 1 advocada |
| Document "Actuació del veterinari oficial d'escorxadador davant de l'arribada d'una partida de remugants procedents d'una zona restringida per llengua blava" | 6 moderadors ⁵ ----- |
| Document "Controls microbiològics aplicables als preparats de carn, productes càrnics i menjars preparats" | 7 moderadors ----- |
| Document "Marca sanitària i marca d'identificació" | 16 persones (experts, personal administratiu, etcètera) van col·laborar de manera puntual |
| Revisió del document "Protocols d'inspecció a empreses o serveis de control de plagues" ⁶ | |
| Document. "Perills químics associats a l'oli de fregir. Descripció i mesures preventives" | |
| TOTAL: 76 professionals, dels quals 53 són participants, 7 són moderadors i 16 són col·laboradors | |

El 2009, es va formar l'equip de gestió del coneixement⁷ –format per 8 persones–, es van constituir les CoP de l'any 2009 i es va donar formació als moderadors durant els mesos d'abril i maig. Així mateix, i des de 2009 i fins a 2012, es disposa del *Pla de Gestió del Coneixement* –aprovat pel Consell de Direcció conjunt APS-DGSP al juny– que pretén iniciar el canvi cap a una cultura basada en el treball col·laboratiu i la gestió del coneixement, fent emergir el coneixement no visible dels seus professionals, facilitant l'aprenentatge i obtenint productes finals que millorin la seva praxi.

Se'n van formar 12 CoP i van funcionar des de març de 2009 fins a gener de 2010. En elles van participar al voltant de 127 persones: 91 en qualitat de participants, 12 en qualitat de moderadors i 24 en qualitat de col·laboradors (veure taula 4).

⁴ Aquesta experiència pilot va durar 2 mesos. Es va iniciar el 7 de maig i van ser 48 dies reals de treball col·laboratiu.

⁵ Una mateixa CoP va elaborar dos productes finals (el quart i el cinquè de la taula).

⁶ La CoP no va generar cap producte final.

⁷ L'equip de gestió del coneixement està conformat per Lídia Sabaté, Blanca Rigau, Toni Colomer, Pilar García, Magno Maneu, Jordi Vendrell, Txus Tolosa i Dani Giménez.

Taula 4. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i perfil professional de l'edició 2009

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals i perfil professional |
|---|---|
| Avaluació de les tasques dels auxiliars oficials d'inspecció veterinària a escorxadors | |
| Actuacions del veterinari oficial d'escorxador en cas d'avaria d'una línia de porcí | |
| Check-list per avaluar les bones pràctiques i d'altres qüestions, regulades per la normativa vigent en establiments d'elaboració de menjars preparats per a col·lectivitats diverses i en menjadors col·lectius | 79 veterinaris 5 farmacèutics 1 advocada 2 infermeres 1 química |
| L'exposició dels aliments a temperatura regulada en el comerç minorista | |
| Tipus de crema pastissera i preparats. Legislació aplicable i conservació | 1 llicenciada en documentació 2 auxiliars administratius |
| Manual d'inspecció <i>post mortem</i> i dictamen de carns fresques | ----- 12 moderadors ----- |
| Obligacions de l'operador d'empresa alimentària (OEA) durant les inspeccions <i>ante i post mortem</i> a l'escorxador | |
| Gestió dels perills físics (metàl·lics) a la sala de desfer | 24 persones (experts, personal administratiu, etcètera) van col·laborar de manera puntual |
| Cerca d'informació a Internet i eines informàtiques per als tècnics | |
| Instruments de mesura destinats al control de la temperatura en la indústria alimentària | |
| Procediment de signatura electrònica | |
| Creació d'un sistema d'ús i actualització de la legislació aplicable a la inspecció, per tipus d'indústria | |
| TOTAL: 127 professionals, dels quals 91 són participants, 12 són moderadors i 24 són col·laboradors | |

En l'edició 2010-2011, 5 de les 12 CoP constituïdes en l'edició 2009 continuen durant l'edició 2010-2011 (veure taula 5) i, al seu torn, s'han creat 10 de noves (veure taula 6). En aquest cas, en les 5 CoP constituïdes durant el 2009 i que continuen durant la present edició, 52 persones van participar en qualitat de participants i 7 en qualitat de col·laboradors.

En definitiva, durant l'edició 2010-2011, 173 són les persones que participen en les mateixes; 152 com a membres (135 participants i 17 moderadors) i 21 com a col·laboradors.

Segons el seu lloc de treball, 152 pertanyien a l'APS (Agència de Protecció de la Salut), 1 a l'AS; 1 a la UAB, 3 a la Secretaria General, 2 al DAR (Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural), 1 a l'IES (Institut d'Estudis de la Salut), 1 al CATLAB (Laboratoris d'Anàlisis Clíniques del Consorci Sanitari de Terrassa i de Mútua de Terrassa), 1 al CReSA (Centre de Recerca en Sanitat Animal), 3 a l'ASPB (Agència de Salut Pública de Barcelona), 2 a l'ACSA (Agència Catalana de Seguretat Alimentària), 1 al CESAC (Centre de Sanitat Avícola de Catalunya i Aragó), 3 a l'empresa privada i 2 al SR (Servei Regional).

Taula 5. Comunitats de pràctica constituïdes en 2009 (que continuen durant l'edició 2010-2011), nombre de professionals i perfil professional

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals i perfil professional |
|--|--|
| Avaluació de les tasques dels auxiliars oficials d'inspecció veterinària a escorxadors | 43 veterinaris 1 biòleg |
| Manual d'inspecció <i>post mortem</i> i dictamen de carns fresques per a l'espècie Ovina-Cabrum | 1 diplomad en gestió i administració pública |
| Manual d'inspecció <i>post mortem</i> de carns fresques per a l'espècie Aviar | 3 farmacèutics 1 infermer |
| Manual d'inspecció <i>post mortem</i> i dictamen de carns fresques per a l'espècie Porcina ⁸ | 2 administratius 1 advocat |
| Recerca d'informació a Internet i eines informàtiques vàlides per a la feina quotidiana | ----- 7 moderadors |
| Administració electrònica: implantació i desenvolupament del pla pilot | ----- |
| Creació d'un sistema d'ús i actualització de la legislació aplicable a la inspecció, per tipus d'indústria | 7 persones (veterinaris, documentalistes i bibliotecàries, etcètera) van col·laborar de manera puntual |
| TOTAL: 66 professionals, dels quals 52 participants, 7 són moderadors i 7 col·laboradors | |

Taula 6. Comunitats de pràctica de nova creació, nombre de professionals i perfil professional de l'edició 2010-2011

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals i perfil professional |
|---|---|
| Diferents tipus d'instal·lacions d'alt risc de propagació de la legionel·la en la producció d'ACS vinculades a instal·lacions d'energia solar | 21 farmacèutics 7 biòlegs |
| Etiquetatge i identificació dels productes alimentaris de clau 10 | 45 veterinaris |
| Materials en contacte amb els aliments | 5 metges 4 infermers |
| Educació sanitària a les escoles: higiene alimentària | 1 administrativa |
| Aprenentatge i formació. Manual de solució de problemes a les CoP | ----- 10 moderadors |
| Aigua no apta per al consum humà. Tractaments, millor tecnologia disponible. Adaptabilitat pràctica | ----- |
| Vigilància de les gastroenteritis bacterianes que causen patologia humana a través dels aïllaments microbiològics, en tota la cadena epidemiològica | 14 persones (veterinaris, farmacèutics, advocats, personal administratiu, etcètera) van col·laborar de manera puntual |
| Binomi temps/temperatura en la indústria alimentària | |
| Organització de les tasques periòdiques del veterinari oficial d'escorxador | |
| Disseny d'una eina de comunicació en xarxa i la seva gestió, destinada als veterinaris oficials d'escorxador (VOE) | |
| TOTAL: 107 professionals, dels quals 83 són participants, 10 són moderadors i són 14 col·laboradors | |

⁸ Aquestes tres són la mateixa CoP "Manual d'inspecció *post mortem*" que de forma experimental (a petició dels propis membres) s'ha dividit en 3 subCoP. Cadascun dels subgrups amb un moderador treballa una part del manual, és a dir, es dedica a una espècie animal. Els tres moderadors han d'homogeneïtzar el contingut i el format del producte final.

1.2. Finalitat i objectius específics del projecte

El projecte tracta de cobrir la falta d'experiències significatives, la pràcticament inexistència de recerques que abordin el desenvolupament i, sobretot, l'impacte de la creació i gestió del coneixement (CGC, d'ara endavant) en l'àmbit de l'Administració pública. Aquest fet evidencia la necessitat d'aprofundir en els models i estratègies que permetin que els professionals treballin col·laborativament i que la seva col·laboració generi resultats i efectes positius en les persones, la pròpia organització i, conseqüentment, la ciutadania.

En aquest sentit, el propòsit del projecte és analitzar procediments de CGC en CoP generades en l'àmbit de l'Administració pública –al DJ i a l'APS–, i amb ús intensiu de tecnologia.

Més concretament, els objectius delimitats són els següents:

1. Delimitar i analitzar els factors d'èxit de les CoP que ja existeixen en alguns departaments de la Generalitat de Catalunya que ens permet crear un mapa de bones pràctiques.
2. Concretar protocols d'actuació per a generar un model d'intervenció.
3. Delimitar estàndards de qualitat que orientin la proposta de processos d'autoavaluació per a la millora.

1.3. Metodologia de treball

El mètode que millor s'ajusta a les característiques, requeriments i limitacions d'aquest projecte és l'estudi de casos, en tractar-se d'una estratègia d'investigació que aborda fenòmens contemporanis en el seu context real, especialment quan els límits entre el fenomen i el context no són gaire evidents (Basse, 1999; Stake, 2005; Yin, 2009).

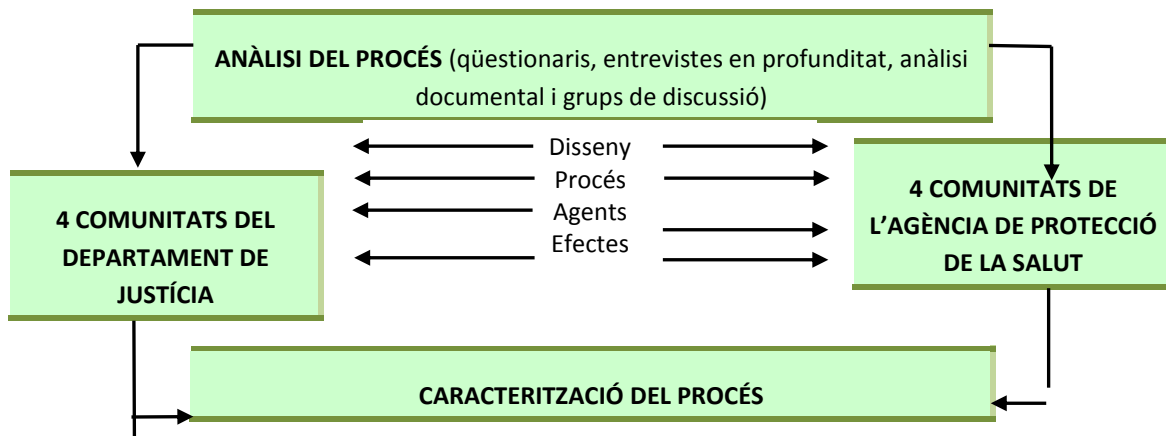
Concretament, el disseny d'estudi de casos proposat en aquest projecte és un exemple clàssic d'estudi multi cas, en el qual s'ha generat una innovació organitzativa (processos de CGC) adoptada per algunes organitzacions o comunitats (casos individuals), però, en realitat, el que interessa és l'estudi global de totes elles. Com indica Yin (2009), aquest tipus d'estudi multi cas resulta més robust i consistent que l'estudi de casos individuals.

Els criteris bàsics per a la selecció dels casos van ser els següents (Rodríguez, Gil i García, 1999; Yin, 2009): (1) que hi hagués facilitat d'accés al cas (dades, persones,

documents, etc.); (2) que hi hagués una alta probabilitat de barreja de processos, programes, persones, interaccions i/o estructures relacionades amb les qüestions d'investigació; (3) que es pogués establir bona relació amb els informants; (4) que l'investigador pogués desenvolupar la seva tasca mentre resulti necessari; i finalment, (5) que s'assegurés la qualitat i credibilitat de l'estudi.

Les característiques del projecte i el tipus d'informació que interessava recollir van determinar que els instruments per a la recollida de dades fossin el qüestionari a moderadors i participants, l'entrevista semiestructurada a moderadors i participants; l'anàlisi documental i els grups de discussió. L'esquema de treball queda recollit a la següent figura:

Figura 1. Esquema de treball



1.4. Pla de treball, temporització i resultats esperats

La taula 7 presenta el 'Pla de treball'. Es mostren sintetitzades les 5 fases –revisió teòrica i construcció de la instrumentació; identificació de bones pràctiques en CGC; selecció de 8 comunitats de pràctica; recollida de dades de les CoP seleccionades en relació als aspectes objecte d'anàlisi; anàlisi i valoració de dades; i, finalment, indicadors de qualitat, protocols d'actuació i guia d'autoavaluació- amb les corresponents accions generals i específiques.

Taula 7. Cronograma del projecte

| Fases i actuacions | Nov. 10 | Des. 10 | Gen. 11 | Feb. 11 | Mar. 11 | Abr. 11 | Mai. 11 | Jun. 11 | Jul. 11 | Ago. 11 | Set. 11 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Fase 1: Revisió teòrica i construcció de la instrumentació | | | | | | | | | | | |
| F1.1. Revisió bibliogràfica i webgràfica sobre CoP i | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>sobre CGC en CoP.</p> <p>F1.2. Concreció de la tècnica de recollida de dades. En aquest cas, la tècnica que interessava era una tècnica qualitativa, incorporant instruments com els qüestionaris, l'entrevista en profunditat, l'anàlisi documental i els grups de discussió.</p> <p>F1.3. Construcció de la instrumentació per a la recollida de dades.</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Fase 2: Identificació de bones pràctiques en CGC. Selecció de 8 CoP</p> <p>F2.1. Delimitació de factors d'èxit i de fracàs de les CoP.</p> <p>F2.2. Determinació i selecció de la mostra: 4 CoP al DJ i 4 CoP a l'APS.</p> <p>F2.3. Planificació de la recollida de dades: disseny d'estratègies i dinàmiques per a la recollida de dades.</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Fase 3: Recollida de dades de les CoP seleccionades en relació als aspectes objecte d'anàlisi</p> <p>F3.1. Planificació dels contextos d'actuació per a evitar possibles resistències.</p> <p>F3.2. Temporització; establiment de períodes per a l'aplicació de cadascun dels instruments de recollida de dades.</p> <p>F3.3. Planificació de l'anàlisi de dades; organització i tractament de la informació perquè es pogués descriure, analitzar i interpretar.</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Fase 4: Anàlisi i valoració de dades</p> <p>F4.1. Anàlisi i interpretació de les dades. Anàlisi i interpretació de la informació proporcionada pels membres de l'organització, els responsables de la CGC (gestors del coneixement i moderador), participants de les CoP i experts.</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Fase 5: Indicators de qualitat, protocols d'actuació i guia d'autoavaluació</p> <p>F5.1. Elaboració dels productes esperats: creació d'un mapa de bones pràctiques, desenvolupament d'indicators per a la millora, creació i validació d'una Guia d'autoavaluació i desenvolupament de models d'intervenció.</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Fase 6: Elaboració de l'informe i difusió dels resultats</p> <p>F6.1. Elaboració de l'informe final. Presentació dels resultats obtinguts a partir de l'anàlisi de dades recollides.</p> <p>F6.2. Difusió dels resultats.</p> | | | | | | | | | | | | | | | |

La realització d'aquest projecte buscava com a 'Resultats esperats' tenir un efecte directe sobre les 8 CoP que configuraven l'estudi de camp, al participar activament en l'anàlisi del model d'intervenció existent i millorable. La identificació d'indicators, l'establiment d'estàndards, la determinació de bones pràctiques i la creació d'una Guia d'autoavaluació poden servir de referents per a la millora de les CoP existents o que es creïn a l'àmbit de l'Administració pública. Així mateix, podrien servir per analitzar la viabilitat de noves propostes i orientar processos d'avaluació de l'impacte.

2. DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE

Per al desenvolupament del present projecte es va comptar amb el compromís, suport i infraestructura del Departament de Pedagogia Aplicada de la Universitat Autònoma de Barcelona, amb l'Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO, d'ara endavant) de la mateixa universitat (reconegut com a grup consolidat per la Generalitat de Catalunya, SGR2009-00397), el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada i l'Agència de Protecció de la Salut, de la Generalitat de Catalunya.

La participació d'alguns membres del grup bàsic de recerca en diferents departaments de la Generalitat de Catalunya va permetre l'accés a la informació de xarxes existents i la seva implicació.

2.1. Primera fase: caracterització del funcionament de les CoP

Amb la finalitat de delimitar i analitzar els factors d'èxit en les CoP de ambdós departaments de la Generalitat de Catalunya, es va aplicar un **qüestionari** autoadministrat i amb el suport de l'equip de recerca, a una mostra de 175 participants: DJ (n=97) i APS (n=78).

El perfil mitjà dels participants és de 42 anys, amb 1 fill, treballa des de fa 14 anys a l'Administració pública i des de fa 19 en el lloc de treball actual. Quant a la participació en CoP, fa 15 mesos que hi participa i ha tingut una experiència prèvia en CoP de 6 mesos (veure taula 8).

Taula 8. Descripció de la mostra de participants del qüestionari

| Descriptor | Mínim | Màxim | Mitjana | Desviació estàndard |
|---|-------|--------|---------|---------------------|
| Edat | 25 | 57 | 41,69 | 8,068 |
| Nombre de fills | 0 | 4 | 1,23 | 1,036 |
| Anys treballant a l'Administració pública | 1,0 | 33,0 | 14,029 | 8,5303 |
| Anys d'antiguitat en el lloc de treball actual | ,0 | 2007,0 | 19,089 | 153,9562 |
| Quan de temps portes a la CoP actual? (en mesos) | ,00 | 72,00 | 14,5943 | 13,80908 |
| Havia tingut algun tipus d'experiència prèvia en CoP? (indicar nombre de mesos) | ,00 | 48,00 | 5,7657 | 8,23763 |

L'aplicació d'aquest qüestionari va permetre recopilar suficient informació com per a establir l'estat dels dos departaments en sistemes de CGC, així com per a centrar l'atenció en aquells aspectes de major interès i que van ser objecte d'aprofundiment durant la segona fase.

El qüestionari (veure annex 2) està format per 53 ítems repartits en 9 blocs, dirigit a persones d'ambdós departaments que en l'actualitat participen o havien participat en les CoP, com a membres o com a moderadors. Els 31 primers ítems es centren en dades d'identificació, dades personals, dades laborals, dades sobre el lloc de treball i dades sobre la participació en CoP. Els 22 restants focalitzen l'atenció en dades específiques com la plataforma i eines, les persones i els processos.

Per al desenvolupament d'aquests 22 últims ítems es van considerar aspectes com la fonamentació teòrica de CGC (coneixement, aprenentatge organitzatiu, CoP i/o interacció de les persones amb l'ordinador), característiques de la CGC (condicions/requisits, participants i/o moderador) i utilitat, pertinència i importància del treball col·laboratiu en CoP per a la formació contínua.

2.2. Segona fase: identificació de variables d'èxit o fracàs

De totes les CoP d'ambdós departaments (veure taules 1-6), es va seleccionar una mostra significativa de participants i moderadors (veure taula 9) d'acord amb els criteris establerts per l'equip d'investigació: participants i moderadors, de baixa i alta participació, que formessin part de CoP. Aquest criteris van servir per a identificar 4 CoP per cada una de les institucions participants (veure annex 1).

La mostra final de persones entrevistades va ser de 40; de les quals 32 són participants i 8 moderadors.

Taula 9. Descripció de la mostra de participants de les entrevistes

| Departament de la Generalitat de Catalunya | Comunitats de pràctica | Entrevistats |
|--|--|-------------------------------|
| Departament de Justícia | Educadors socials de centres penitenciaris | 4 participants 1 moderador |
| | Bibliotecaris judicials | 4 participants 1 moderador |
| | Arxivers judicials | 4 participants 1 moderador |
| | Juristes criminòlegs | 4 participants 1 moderador |
| Agència de Protecció de la Salut | Binomi temps/temperatura en la indústria alimentària | 4 participants 1 moderador |
| | Manual d'inspecció <i>post mortem</i> i dictamen de carns fresques per a les | 4 participants 1 moderador |

| | |
|--|-------------------------------|
| espècies ovina-cabrum, aviar, porcina i cunícola | |
| Administració electrònica: implantació i desenvolupament del pla pilot | 4 participants 1 moderador |
| Disseny d'una eina de comunicació en xarxa i la seva gestió, destinada als veterinaris oficials d'escorxador (VOE) | 4 participants 1 moderador |
| TOTAL ENTREVISTATS: 40 participants, dels quals 32 són participants i 8 són moderadors | |

A més a més d'entrevistes, aquesta part incloïa el seguiment en profunditat de les experiències d'aquestes 8 CoP, utilitzant també l'anàlisi documental i els grups de discussió (veure taula 10). Cal dir que l'utilització dels grups de discussió hauria de servir també per validar algunes de les propostes d'intervenció realitzades per l'equip d'investigació.

Taula 10. Instruments i fonts d'informació

| Instruments | Fonts d'informació | | | | | |
|--------------------|---------------------------|---|--------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| | Membres de l'organització | Responsables de la CGC (gestors del coneixement i moderadors) | Participants en els processos de CGC | Directius i experts en DO (Desenvolupament Organitzacional) | Experts teòrics i pràctics en CGC | Plataforma (fòrums, chats, wikis, documentació, etc.) |
| Qüestionaris | X | X | X | X | | |
| Entrevistes | | X | X | | | |
| Grups de discussió | | X | X | X | X | |
| Anàlisi documental | | | | | | X |

L'entrevista en profunditat (veure annex 2), dirigida a responsables de la CGC (gestors del coneixement i moderadors) i participants, es va dissenyar de manera semi-estructurada a partir dels ítems de major interès detectats a través de l'anàlisi del qüestionari i que van ser objecte d'anàlisi de contingut i de contrastació en les reunions periòdiques de l'equip d'investigació amb presència d'altres membres del grup d'investigació EDO i d'experts dedicats a temes de CGC. Les preguntes es van elaborar de forma oberta, el que va permetre entrellaçar temàtiques. Totes les contestacions es van enregistrar, sota el consentiment dels entrevistats, i després van ser transcrites i analitzades en profunditat a partir de programes informàtics d'anàlisi de dades.

L'entrevista estava formada principalment per 20 preguntes que atendien a aspectes com el reconeixement i recolzament de la participació, la influència dels superiors immediats en la participació a la CoP, l'eina informàtica e-Catalunya i/o la valoració dels productes, entre d'altres, i es va incorporar una última pregunta per a que els entrevistats fessin qualsevol observació o afegissin elements que consideraven importants en relació als aspectes tractats.

Finalment, es van realitzar 42 entrevistes a ambdós departaments: 40 individuals i 2 per parelles. Respecte a les dades de la taula 9, únicament cal considerar la realització de 2 entrevistes més, corresponents a la CoP "Oficina d'Atenció al Públic" (OAC) però degut a la complicació per a concretar la resta de entrevistes, es va canviar la mostra, substituint aquesta CoP per les senyalades a l'esmentada taula. El període de les entrevistes va ser del 2 de maig de 2011 al 31 de juliol de 2011 i es van realitzar en les instal·lacions del CEJFE i en els respectius llocs de treball.

2.3. Tercera fase: concreció de les eines per la millora

Aquesta fase, desenvolupada en part de manera simultània a la segona fase, ha servit per a contrastar i validar algunes de les conclusions i interpretacions a les que arribava l'equip bàsic responsable de l'estudi després de l'estudi de camp (amb l'aplicació del qüestionari i la realització d'entrevistes), i per a perfilar les propostes d'autoavaluació i dels processos dirigits a la millora de les CoP.

Un element important en totes les fases però més significatiu en aquesta ha estat la contrastació de la informació de camp amb les referències bibliogràfiques i l'anàlisi documental intern realitzat.

Els grups de discussió

Els grups de discussió es van plantejar amb l'objectiu d'aprofundir sobre les temàtiques abordades amb les altres dues tècniques emprades -el qüestionari i les entrevistes en profunditat-, i d'obtenir sentit del discurs que es produïa entre els participants. Així, el primer ens va servir per a analitzar els resultats obtinguts a partir del qüestionari i el segon d'ells, per a convalidar propostes de millora, en el marc de les temàtiques abordades.

Prèviament a la realització dels dos grups de discussió, es va fer una planificació prèvia on es consideraven els següents aspectes:

- Que el grup fos reduït perquè totes les persones participants poguessin expressar les seves opinions i mantinguessin un sentit de pertinença al grup.
- Que el grup contemplés una diversitat de perfils per assegurar una pluralitat de plantejaments i idees.
- Que el grup fos abastable per al coordinador per a regular el desenvolupament del mateix.

Finalment, es van a dur a terme el 3 de juny de 2011 i el 20 de setembre de 2011 amb responsables de la CGC (gestors del coneixement i moderadors), participants de CoP, directius i experts en DO (desenvolupament organitzacional), i experts teòrics i pràctics en CGC.

Les temàtiques treballades durant els grups de discussió van girar en torn a tres eixos:

- CGC en CoP.
- Elements que condicionen la participació en les CoP.
- Factors d'èxit de les CoP.

L'anàlisi documental

L'anàlisi documental ens va resultar de molta utilitat per a validar i contrastar la informació obtinguda a partir del qüestionari, de les entrevistes en profunditat i dels grups de discussió.

Els documents, entre els que s'inclouen documents interns, documents institucionals i dades estadístiques estretes de l'e-Catalunya, van proporcionar la informació relativa als antecedents contextuals; convertint-se en una font de dades molt important. El seu anàlisi es va fer d'acord amb les variables significatives de l'estudi i que recull el qüestionari.

2.4. Tractament de la informació

La informació del qüestionari s'ha tractat mitjançant el paquet estadístic SPSS per entendre que donava resposta a les necessitats de tractament d'informació que es tenien.

Un cop transcrites les 42 entrevistes i els dos grups de discussió, i validada tota la informació obtinguda de l'aplicació de la tècnica de recollida de dades, es va utilitzar el programa d'anàlisi qualitatiu Atlas Ti 5.0. Aquest programa d'anàlisi ens va permetre categoritzar tota la informació obtinguda en torn a 24 categories distribuïdes en 5 dimensions: factors contextuals que influeixen en la participació; factors personals que influeixen en la participació, barreres/facilitadors per a la participació, processos de funcionament de la CoP i, finalment, valoració dels resultats/productes (veure taula 11). Per a la construcció de categories, es van ubicar diferents codis dins dels conceptes teòrics.

Taula 11. Dimensions, categories i descripció per l'anàlisi qualitatiu

| Dimensions | Categories | Descripció |
|---|------------|--|
| Factors contextuals que influeixen en la participació | FC-I | Infraestructura per al desenvolupament de la seva activitat diària. Accés a Internet i disposició de PC (individual/compartit) en el lloc de treball. |
| | FC-E | e-Catalunya com a eina per a la participació. |

| Dimensions | Categories | Descripció |
|---|------------|---|
| | FC-T | Temps. Disponibilitat horària per a dedicar-se a la CoP. Si l'organització preveu una franja horària dins de l'horari laboral per a participar o si, pel contrari, la participació es fa des de casa. |
| Factors personals que influeixen en la participació | FP-PL | Perfil laboral. Categoria professional, situació contractual i antiguitat en el lloc de treball de la persona entrevistada. |
| | FP-E | Edat de la persona entrevistada. |
| | FP-M | Motivació per a participar en la CoP, per a realitzar les activitats que se li encomanen, per a cercar informació addicional sobre la temàtica, per a mantenir-se, etcètera. |
| | FP-U | Percepció d' utilitat del producte que s'està realitzant dins de la CoP per al desenvolupament de l'activitat laboral diària. |
| | FP-PF | (Pregunta d'autopercepció). Punts forts propis que afavoreixen la participació a la CoP. |
| | FP-PD | (Pregunta d'autopercepció). Punts dèbils propis que no afavoreixen la participació a la CoP. |
| Facilitadors/barreres per a la participació | FB-R | Reconeixement de la participació a la CoP. Es reconeix com a formació, com a docència, solament per part dels companys, etcètera. |
| | FB-SI | Els superiors immediats poden actuar com a facilitadors i també com a barreres cap a la participació. Influeix la seva implicació amb el que es treballa a la CoP. |
| | FB-F | Formació dels participants en l'ús de les eines que s'utilitzen. Si la formació ha estat interna, si ha estat autoaprenentatge, si ha estat externa o si, pel contrari, és una formació que ja tenen prèviament. |
| Processos de funcionament de la CoP | PF-DO | Definició dels objectius de la CoP. Per definició dels objectius s'entén la delimitació dels productes que es volen obtenir, la temporització i la calendarització de les activitats. |
| | PF-I | Incentius que obtenen les persones entrevistades per a participar i mantenir-se dins de la CoP. |
| | PF-RF | Distribució de rols i funcions dins de la CoP. Si la distribució ha estat jeràrquica o si, pel contrari, ha estat decidida per totes les persones que conformen la CoP. Així mateix, es defineixen les funcions de cada persona que hi participa, el que fa que totes sàpiguen què s'espera d'elles. |
| | PF-M | Rol del moderador . Que el moderador (1) incentivi, (2) motivi a participar, (3) estiri el grup, (4) proposi lectures d'interès, etcètera. |
| | PF-D | Dinàmica/Metodologia de treball clara dins de la CoP. El procés que s'ha seguit ha estat motivador i encertat per a l'elaboració del producte final. |
| | PF-E | Altres eines , a part de l'e-Catalunya, que es fan servir per al desenvolupament del producte final de la CoP. |
| Valoració dels resultats/productes | VP-U | Els productes han estat útils per a l'organització i per a la millora dels processos que s'estableixen. |
| | VP-NU | Els productes no han estat útils per a l'organització perquè (1) no s'ha fet difusió dels mateixos, (2) han quedat "arxivats" i ningú els consulta, (3) han quedat penjats al e-Catalunya i no s'han actualitzat, etcètera. |

| Dimensions | Categories | Descripció |
|------------|------------|---|
| | VP-MC | Millora del clima de l'organització. La participació a la CoP afavoreix el contacte amb altres membres repartits pel territori, ajuda a no sentir-se aïllat, permet intercanviar experiències i anècdotes amb altres companys, etcètera. |
| | VP-FP | Formació participants en la CoP. Els participants de la CoP adquireixen nous coneixements i competències útils per al desenvolupament de la seva activitat diària. Aprenentatge informal. |
| | VP-T | Transferibilitat dels productes finals a altres organitzacions, grups o institucions diferents a la que ha gestat la CoP. |

3. RESULTATS

La documentació recollida, resultant de l'estudi de camp i de l'anàlisi documental, ha estat tractada d'acord amb els objectius del projecte buscant la contrastació de fons d'informació, de moments i de la tipologia de CoP considerades. En aquest apartat es presenta una síntesi de les trobades més significatives presentant les dades obtingudes dels qüestionaris amb comentaris extrets de les entrevistes.

3.1. La participació en CoP. Alguns elements que la caracteritzen

Tal i com es pot observar a la taula 12, la major part de la població (n=175) que participa en CoP en els organismes mostra de l'estudi tenen una **edat** de més de 45 anys. Tot i això, mentre que al DJ les tres franges d'edat considerades mantenen un cert equilibri, en el cas de l'APS la franja de població més jove (entre 25 i 34 anys) es troba clarament poc present en les CoP posades en funcionament. Aquesta diferència demogràfica és explicable per les diferents vies d'accés i professionalització que es segueixen en totes dues organitzacions i que queda reflectida en la mitjana d'anys que ambdós col·lectius porten treballant a l'Administració pública.

Les marcades diferències entre les tasques i el lloc de treball a l'APS i el DJ ajuden a entendre la **freqüència d'ús del PC en el lloc de treball** i, conseqüentment, el lloc des del qual habitualment participen a les CoP. Així, per exemple, per a un veterinari que treballa a un escorxador resulta altament complicat l'ús del PC en el seu horari laboral, no tant per manca de temps, com per manca d'infraestructura. En canvi, un bibliotecari d'una biblioteca judicial, té a la seva disposició un PC durant tota la seva jornada laboral. En aquest sentit, semblen explicades les diferències respecte al **lloc des d'on es connecten el participants** (84,5% des de la feina, en el cas del DJ i 33,3% en el cas de l'APS).

Aquí la gent té molta feina de carrer. Estan molt més temps fora que no pas a l'oficina. Per això, ho fan des de casa.

P27: S_P1_BP_1.rtf - 27:5⁹

⁹ La referència que apareix després de cadascuna de les cites indica: organització (S = Agència de Protecció de la Salut i J = Departament de Justícia), tipus de membre (M = Moderador i P = Participant), el nombre darrera de la P identifica el número de participant dins de la comunitat, el tipus de participació (AP = Alta Participació i BP = Baixa Participació). Finalment, els dos nombres finals (27:5) identifiquen el nombre de línia on apareix la cita.

Jo trobo complicat que els companys que treballen fent inspeccions a empreses puguin fer treball de la CoP en hores de feina a menys que un dia es quedin a les oficines i aprofitin per fer estones.

P33: S_P3_AP_1.rtf - 33:3

Per la nostra forma de treballar, la gran majoria són gent (parlo dels membres de la meua CoP) que està a territori, que surt cada dia i que ha de fer moltes inspeccions, per la qual cosa no està davant d'un ordinador pràcticament.

P21: S_MO_1.rtf - 21:3

D'altra banda, al DJ, després d'un recorregut de més de 6 anys, en moltes CoP s'ha normalitzat el treball col·laboratiu: envergadura dels encàrrecs i ús normal de les eines web dins de l'horari laboral.

Pel que fa al **reconeixement de la participació en les CoP** per part de la institució, el 68,6% dels participants admeten que hi ha una certa translació de les hores dedicades a les CoP, en hores reconegudes de formació.

La gent que participa activament en els programes, al final de la jornada, té un certificat de 40 hores de formació.

P 9: J_P2_AP_1.rtf - 9:49

T'ho reconeixen com a formació. Al final de l'any et donen un certificat o un diploma amb les hores que et reconeixen de formació.

P25: S_P1_AP_2.rtf - 25:11

Ara bé, aquesta certificació com a hores de formació en el cas de l'APS moltes vegades resulta insuficient degut al temps que destinen fora de la jornada laboral per a poder participar-hi. En la majoria de casos, no senten que el treball realitzat dins de la CoP estigui reconegut per part de l'organització.

Em sembla que es reconeixia amb 40 hores de formació. Però, i qui hagi dedicat més temps? Es podia premiar als que hagin dedicat més temps.

P22: S_MO_2.rtf - 22:6

Jo crec que com a formació és correcte. Si després, d'alguna manera, les hores de dedicació les tenen en compte, perfecte.

P33: S_P3_AP_1.rtf - 33:10

Tot i això, s'ha de destacar que el reconeixement en una institució i altra és força diferent. Mentre que a l'APS el reconeixement consisteix, en la majoria de casos, en una carta d'agraïment per part dels responsables institucionals, el major grau d'institucionalització de les CoP al DJ permet que es puguin establir altres tipus de reconeixement com, per exemple, petites remuneracions per a les persones que exerceixen com a moderadors.

En tots dos casos, amb major o menor eficàcia, s'utilitzen les publicacions dels productes generats com un altre tipus de reconeixement.

Hi ha dos sessions/cursos sobre educació emocional del producte que hem elaborat. La idea és que des del CEJFE es potenciï formació dels productes que hem elaborat.

P 9: J_P2_AP_1.rtf - 9:34

Hem fet molta difusió fora. Hem fet xerrades al Col·legi d'Educadors, hem presentat a Congressos d'Educació els productes, etc. i això fa que la gent se'n vagi assabentant.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:43

Cada vegada que s'ha penjat una nota informativa o una nota de premsa, s'ha fet difusió de que això ha sortit d'una CoP. Hem volgut donar-li el vincle perquè es sàpiga que aquell treball inicial que es va presentar conjuntament amb els altres ha tingut un reconeixement i un resultat positiu, i el que pretenia: que es pogués aplicar.

P23: S_MO_3.rtf - 23:20

En qualsevol cas, més enllà d'aquest reconeixement professional existeix una **motivació** intrínseca (57,7%) i una recerca de la satisfacció personal (22,3%), més que professional o social, que promou la participació a les CoP.

Li dedico moltes hores fora de l'horari però penso que és una cosa que, a nivell professional i personal, m'ha compensat moltíssim.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:25

Per fer alguna reunió, alguns venen empalmant d'haver estat tota la nit treballant. Això, realment, és un esforç personal inhumà i no tothom ho fa. Per aquest motiu, s'hauria d'aprofitar que hi ha ganes, perquè hi ha gent amb moltes ganes.

P24: S_MO_4.rtf - 24:35

Finalment, tal i com reconeixen molts dels entrevistats (moderadors i participants), la **participació a les CoP** es vehicula majoritàriament a través de la plataforma e-Catalunya (47,4%), per una qüestió de política institucional. Les reunions presencials són unes de les eines més utilitzades en les fites claus del funcionament de les CoP (inici, manteniment i tancament). Novament, el suport institucional del DJ a les CoP, com a estratègia formativa, facilita el finançament d'aquest tipus de trobades presencials.

Perquè és l'eina que ens han donat formal i oficial. És el centre de trobada.

P 5: J_MO_4.rtf - 5:12

Nosaltres hem intentat fer servir molt l'eina de l'e-Catalunya per la distància que ens separa a la majoria de membres.

P22: S_MO_2.rtf - 22:3

Encara que el treball és virtual, la reunió presencial crea unes complicitats. El fet de trobar-te un cop al mes o un cop cada dos mesos et permet posar casos en comú i crear aquelles complicitats de grup que, a vegades, virtualment és difícil.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:16

Han funcionat molt bé, sobretot, les reunions presencials. Penso que són el pilar de les CoP perquè estableix relacions i pots comentar més extensament tots els punts. Hi ha un debat real, obert i participatiu.

P23: S_MO_3.rtf - 23:39

Taula 12. Funcionament de les CoP segons la comunitat d'origen (%)

| | Departament de Justícia | Agència de Protecció de la Salut | Totals Marginals ¹⁰ |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Edat: | | | |
| Entre 25 i 34 anys | 30,9 | 12,8 | 22,9 |
| Entre 35 i 44 anys | 32,0 | 44,9 | 37,7 |
| Més de 45 anys | 37,1 | 42,3 | 39,4 |
| V de Cramer | | | 0,219a |
| Anys treballant a l'Administració pública: | | | |
| Entre 1 i 5 anys | 33,3 | 6,6 | 21,5 |
| Entre 6 i 14 anys | 31,3 | 38,2 | 34,3 |
| Més de 15 anys | 35,4 | 55,3 | 44,2 |
| V de Cramer | | | 0,328c |
| Freqüència amb la que utilitza el PC en el seu lloc de treball: | | | |
| Mai | 0 | 1,3 | 0,6 |
| Esporàdicament | 3,1 | 1,3 | 2,3 |
| Menys d'un 25% de la jornada laboral | 4,1 | 48,7 | 24 |
| 50% de la jornada laboral | 40,2 | 26,9 | 34,3 |
| Més d'un 75% de la jornada laboral | 52,6 | 21,8 | 38,9 |
| V de Cramer | | | 0,537c |
| L'organització reconeix la participació en una CoP: | | | |
| Com a formació | 64,9 | 73,1 | 68,6 |
| Amb publicacions | 14,4 | 2,6 | 9,1 |
| Amb notes d'agraïment | 2,1 | 9,0 | 5,1 |
| Amb remuneració econòmica | 2,1 | 0 | 1,1 |
| No la reconeix | 16,5 | 15,4 | 16,0 |
| V de Cramer | | | 0,270a |

¹⁰ Els totals marginals fan referència al percentatge global de tota la població (DJ i APS) en relació a cada variable (fila). Així, per exemple, tenim que el 22,9% de la població té entre 25 i 34 anys i que el 21.5% porta treballant entre 1 i 5 anys a l'Administració pública. El coeficient V de Cramer per variables nominals informa sobre el grau d'associació: en 0 és absència d'associació i l'1, forta associació. L'índex de significació considerat en tots els casos ha estat de a,p <0.05; b,p <0.01; c,p <0.0001.

| | | | |
|--|------|------|--------|
| Els motius pels quals participa a la CoP són: | | | |
| Per establir relacions socials | 3,1 | 0 | 1,7 |
| Per establir relacions professionals | 17,5 | 6,4 | 12,6 |
| Per satisfacció personal | 20,6 | 24,4 | 22,3 |
| Per motivació | 51,5 | 65,4 | 57,7 |
| Per prestigi professional | 7,2 | 3,8 | 5,7 |
| V de Cramer | | | 0,230 |
| Des d'on es connecta a Internet per a participar a la CoP?: | | | |
| Normalment des de la feina | 84,5 | 33,3 | 61,7 |
| Normalment des de casa | 15,5 | 65,4 | 37,7 |
| Normalment des d'un dispositiu mòbil | 0 | 1,3 | 0,6 |
| V de Cramer | | | 0,525c |
| Participo en la CoP a través de: | | | |
| Reunions presencials | 40,2 | 15,4 | 29,1 |
| Correu electrònic | 13,4 | 28,2 | 20,0 |
| Telèfon | 0 | 2,6 | 1,1 |
| e-Catalunya | 43,3 | 52,6 | 47,4 |
| Altres eines web 2.0 | 3,1 | 1,3 | 2,3 |
| V de Cramer | | | 0,319b |
| Totals marginals de columna | | | |
| Percentatge | 55,4 | 44,6 | 100 |
| N | 97 | 78 | 175 |

a, $p < 0.05$; b, $p < 0.01$; c, $p < 0.001$.

Tot i que, com es pot observar a la taula 13, les diferències entre les actituds cap a les CoP entre els participants del DJ i de l'APS són mínimes, es pot destacar que hi ha una tendència significativa de l'APS a afrontar la participació a les CoP amb un cert grau de passivitat i pessimisme sobre el seu funcionament i impacte institucional.

Les diferències entre els col·lectius analitzats es vinculen a la manera com s'han estructurat i funcionen les CoP en el respectius organismes. Mentre que al DJ hi ha una estructura de suport estable amb moderadors reconeguts i recursos, reconeixement i efectes; el funcionament a l'APS està més vinculat a la voluntarietat.

Si analitzem la taula 13 esmentada, les dues vies de funcionament generen efectes diferents. Així, els participants de l'APS identifiquen el procés des d'una posició de major apatia, passivitat, pessimisme i oposició

Les entrevistes en profunditat ajuden a entendre aquestes diferències actitudinals, relacionant-les, novament, amb el grau de suport institucional, la falta de preparació/formació i l'edat dels participants (estabilitat laboral, la direcció ja no té

credibilitat, els membres de l'organització estan "cremats" o han viscut situacions negatives, etcètera).

La direcció ha de veure el fruit de tot aquest treball. Sobretot, que vegin la seva importància perquè a vegades, des d'un altre Departament o en una altra situació, veuen millor la part positiva del treball col·laboratiu i al final decideixen aplicar-ho.

S_MO_1.rtf - 21:5

Per a millorar l'actitud d'aquests superiors se'ls hauria d'informar molt bé de l'objectiu que tenen aquestes CoP i que tots guanyem amb això. És un guany per tota l'organització i no per una persona en concret. I que realment se'ls hi pugui transmetre que el que surt d'aquí, d'aquestes CoP, després és un bé per tota l'organització.

P26: S_P1_AP_3.rtf - 26:7

És persistir perquè els caps s'adonin que segueixen apostant per un cavall perdedor, que és molt més car, molt menys eficient i molt menys estimulant.

P35: S_P3_BP_3.rtf - 35:8

Segurament, estudis en profunditat haurien d'identificar les raons de les diferències, encara que no siguin significatives. Aquestes qüestions, entre d'altres, s'haurien d'aclarir: Depenen de la mida de l'organització?, Es corresponen a la situació de provisionalitat que es viu en l'APS respecte a la continuïtat del model de formació?, Pot influir que amb més temps de funcionament s'han sedimentat les propostes i mecanismes de funcionament en el DJ?

Taula 13. T-test sobre l'actitud cap a les CoP a l'APS i el DJ

| | Departament de Justícia x (SD) | Agència de Protecció de la Salut x (SD) | t ¹¹ |
|---|-----------------------------------|---|-----------------|
| La seva participació a l'actual CoP és: [entusiasme vs. apatia] | 2,12 (0,960) ¹² | 2,32 (0,974) | -1,339 |
| La seva participació a l'actual CoP és: [cooperació vs. passivitat] | 1,93 (0,927) | 2,28 (1,031) | -2,390a |
| La seva participació a l'actual CoP és: [optimisme vs. pessimisme] | 2,06 (0,827) | 2,41 (0,999) | 2,473a |
| La seva participació a l'actual CoP és: [acord vs. oposició] | 1,71 (0,784) | 1,75 (0,991) | -,316 |

a, p < 0.05; b, p < 0.01; c, p < 0.001.

¹¹ La prova t per dos mostres independents ens permet contrastar hipòtesis referides a les diferències entre dos mitges independents. L'estadístic t sempre té associat un nivell crític bilateral que, quan és menor que 0.05 ens permet rebutjar la hipòtesis d'igualtat de mitges.

¹² Recordem que el valor de l'escala era de 1 a 5 (valoració més positiva).

En general, l'apreciació que tenen els participants sobre el funcionament de les CoP posades en funcionament a l'APS i el DJ resulta bastant similar (veure taula 14). Tot i això, podem identificar algunes diferències significatives vinculades a tres dels elements claus per al bon funcionament de qualsevol estratègia de CGC basada en CoP:

- La tecnologia utilitzada (“les eines utilitzades han estat vàlides per a elaborar materials”; “les eines utilitzades han estat vàlides per a compartir”).
- Les persones (“disposo de competències i habilitats per a participar en CoP”).
- Els processos (“els incentius actuals mantenen el meu interès per a seguir participant en la CoP2; “en la CoP hi ha hagut una correcta distribució de rols”).

A excepció de l'últim ítem, on es valora la correcta distribució de rols en la planificació i desenvolupament de les CoP, els participants del DJ tendeixen a fer una valoració més positiva del funcionament de les seves CoP.

Tal i com ens indiquen en algunes entrevistes, aquesta excepció és explicable, entre d'altres, pel procediment establert a l'APS i al DJ per a la selecció dels moderadors. Mentre en el primer cas (APS) es busca l'acord entre els participants i el rol de moderació no es correspon amb cap càrrec institucional, en el segon (DJ), la selecció de la persona que exerceix la moderació la realitzen els responsables institucionals i tendeix a coincidir amb persones que ostenten algun tipus de càrrec institucional. Podriem dir, a més a més, que en el DJ hi ha més garanties i pràctiques de formació, recursos i temps per l'experiència.

Tu hi anaves a presentar un projecte i t'oferies com a moderador. S'hi va apuntar gent i qui volia sortia i proposava un altre tema.

P22: S_MO_2.rtf - 22:26

Ens ha vingut com “aquests són els moderadors” i ja està. Això ni és bo ni és dolent. S'ha assumit d'aquesta forma. El problema que ara jo li veig és que si volem generar més grups, tot recau en aquestes dues persones.

P10: J_P2_AP_2.rtf - 10:26

Tot i que, com hem vist a l'anàlisi descriptiu (veure taula 13), en tots dos casos es tendeix a utilitzar majoritàriament la plataforma institucional (e-Catalunya), la valoració de la utilitat i validesa de les eines tecnològiques utilitzades resulta significativament més positiva en el cas de les CoP del DJ quan es refereixen a “l'elaboració de materials” (x=3,91) i als “processos de compartir coneixements” (x=4,15).

Taula 14. T-test sobre el funcionament de les eines en les CoP

| | Departament de Justícia x (SD) | Agència de Protecció de la Salut x (SD) | t |
|--|-----------------------------------|--|--------|
| Els instruments utilitzats són suficients per a facilitar la creació de coneixement. | 3,76 (0,718) | 3,53 (0,922) | 1,863 |
| Les eines utilitzades han estat vàlides per a facilitar la comunicació. | 3,90 (0,797) | 3,79 (0,812) | 1,863 |
| Les eines utilitzades han estat vàlides per a consensuar acords. | 3,79 (0,776) | 3,74 (0,797) | 0,420 |
| Les eines utilitzades han estat vàlides per a elaborar materials. | 3,91 (0,737) | 3,62 (0,856) | 2,383a |
| Les eines utilitzades han estat vàlides per a expressar l'opinió i l'experiència prèvia. | 4,02 (0,763) | 3,90 (0,831) | 1,020 |
| Les eines utilitzades han estat vàlides per a compartir. | 4,15 (0,782) | 3,92 (0,734) | 2,000a |
| La plataforma utilitzada en les CoP resulta útil per l'intercanvi. | 3,92 (0,932) | 3,73 (0,976) | 1,290 |

a, $p < 0.05$; b, $p < 0.01$; c, $p < 0.001$.

Així mateix, l'existència de múltiples accions de formació sobre aspectes tecnològics, CoP, gestió del coneixement i/o treball col·laboratiu al DJ, unida a la manca de formació específica en aquestes qüestions a l'APS, explica l'existència de diferències significatives quan es demana als participants de les CoP que valorin les seves competències. Els participants del DJ consideren que tenen unes competències i habilitats més adequades per participar a les CoP ($x=4,22$), que els participants a les CoP de l'APS ($x=3,99$) (veure taula 15).

Les dades remarquen de nou una major formació i competència dels participants del DJ, mentre que els de l'APS troben més interès per participar en les propostes de treball col·laboratiu de les CoP. En qualsevol cas, descobrim efectes diferents segons sigui el grau de formalització de les CoP.

Taula 15. T-test sobre el funcionament de les persones en les CoP

| | Departament de Justícia x (SD) | Agència de Protecció de la Salut x (SD) | t |
|---|-----------------------------------|--|-------|
| Participo habitualment en les activitats de la CoP. | 4,06 (0,955) | 4,00 (0,868) | 0,443 |

| | | | |
|---|--------------|--------------|--------|
| Trobo que el que s'aporta a la CoP és d'interès. | 4,29 (0,676) | 4,37 (0,740) | -0,775 |
| Els participants posseïm coneixements valuosos per a compartir. | 4,40 (0,687) | 4,29 (0,686) | 1,027 |
| Disposo de competències i habilitats per a participar en CoP. | 4,22 (0,710) | 3,99 (0,764) | 2,052a |

a, $p < 0.05$; b, $p < 0.01$; c, $p < 0.001$.

La consideració dels processos permet identificar una major puntuació en els participants de l'APS en aspectes com la distribució de rols, el rol central del moderador, la motivació o la clarificació metodològica del funcionament.

Pel que fa els incentius, tal i com ja s'ha explicat, el fort recolzament i reconeixement institucional de les CoP al DJ, unit a l'existència d'alguns incentius econòmics i laborals (ex. facilitat per assistir a reunions i jornades de formació), fan que aquests estiguin millor valorats ($x=3,91$).

Taula 16. T-test sobre el funcionament dels processos en les CoP

| | Departament de Justícia x (SD) | Agència de Protecció de la Salut x (SD) | t |
|---|-----------------------------------|--|---------|
| Els objectius de la CoP en la que participo han estat clars/ben explicats. | 4,24 (0,890) | 4,30 (0,849) | -0,490 |
| Els resultats de la CoP en la que he participat anteriorment han quedat integrats en el context organitzatiu. | 3,70 (1,095) | 3,35 (1,158) | 1,752 |
| Els incentius actuals mantenen el meu interès per a seguir participant en la CoP. | 3,49 (1,165) | 2,89 (1,295) | 3,081b |
| En la CoP hi ha hagut una correcta distribució de rols. | 3,91 (0,941) | 4,18 (0,747) | -1,978a |
| A la CoP el rol del moderador és clau per al seu desenvolupament. | 4,37 (0,922) | 4,62 (0,641) | -2,011 |
| En la CoP hi ha una metodologia de treball clara | 3,94 (0,970) | 3,99 (0,893) | -0,292 |
| El procés seguit en la CoP és motivador. | 3,76 (1,077) | 3,85 (0,940) | -0,560 |

a, $p < 0.05$; b, $p < 0.01$; c, $p < 0.001$.

Pel que afecta als resultats (veure taula 17), no hi ha moltes diferències. Tots consideren que les CoP serveixen per a promoure innovacions, generar idees que

beneficien a altres unitats de l'organització i millorar el clima laboral. En tot cas, el valor d'aquestes estructures per la formació es més valorat pels entrevistats de l'APS, segurament degut als dèficits que, al respecte, presenten.

Taula 17. T-test sobre els resultats en les CoP

| | Departament de Justícia x (SD) | Agència de Protecció de la Salut x (SD) | t |
|---|-----------------------------------|--|--------|
| La CoP està contribuint a la formació dels participants. | 4,01 (0,896) | 4,12 (0,773) | -0,820 |
| La CoP és un mecanisme eficaç per a promoure innovacions (productes, processos i eines) útils per a l'organització. | 4,24 (0,851) | 4,22 (0,767) | -0,820 |
| Altres organitzacions/departaments/grups es poden beneficiar del coneixement generat a través de la CoP. | 4,23 (0,835) | 4,27 (0,832) | -0,334 |
| El treball en la CoP ha contribuït a la millora del clima laboral. | 3,49 (0,980) | 3,35 (1,017) | 0,981 |

a, $p < 0.05$; b, $p < 0.01$; c, $p < 0.001$.

Les diferències trobades en relació al organisme de referència es relacionen, per a nosaltres, amb la forma com s'han estructurat i funcionen les CoP. Formats més estructurats garanteixen una major incidència en l'organització però poden afectar als factors personals (interès, motivació, etcètera) implicats. De totes maneres, les possibilitats d'organitzar d'una o altra manera aquestes estructures col·laboratives poden tenir una relació a analitzar amb variables com el grau de verticalitat de l'organització de referència, la seva mida, l'experiència dels participants o les possibilitats posades en relació al seu funcionament (selecció, formació, incentius, etcètera).

3.2. Factors d'èxit en les CoP

La identificació dels factors que incideixen en el major o menor èxit de les CoP és una de les qüestions que va abordar el primer grup de discussió. El 18 de febrer de 2011 es va fer una pluja d'idees on es van esmentar els possibles factors que podien influir en l'èxit o el fracàs de les CoP existents en els Departaments de Justícia i l'Agència de Protecció de la Salut. Els resultats queden recollits en la taula 18 que inclou, així mateix, referències de recerca i literatura científica revisada.

Taula 18. Factors d'èxit i fracàs en les CoP de l'APS i DJ, amb recerca/literatura científica

| Variables | Departament de Justícia | Agència de Protecció de la Salut | Recerca/Literatura científica |
|-----------------------|---|--|---|
| Factors d'èxit | Interacció de forma permanent/freqüent (online – en la plataforma, presencialment –a través d'actes- o via privada -e-mail-). | Interacció de forma permanent/freqüent (online –en la plataforma, presencialment –a través d'actes- o via privada -e-mail-). | Existència/foment d'una "cultura del coneixement", que promogui l'aprenentatge i l'ús i compartició del coneixement. Centrada en el desenvolupament i benestar de les persones (Davenport, De Long i Beers, 1997; Alavi i Leidener, 1999; Gallego i Ongallo, 2004). |
| | Pressió del compromís (el producte final ha de ser entregat en la data fixada). | Pressió del compromís (el producte final ha de ser entregat en la data fixada). | Establir de forma clara responsabilitats en la GC (Alavi i Leidener, 1999). |
| | El tema ha de ser atractiu, rellevant i significatiu per els participants. | El tema ha de ser identificat com una necessitat del col·lectiu per millorar la seva pràctica laboral diària. | Existència d'una infraestructura tècnica adequada (network, repositoris, software, ordinadors, múltiples canals de comunicació, etcètera) (Davenport, De Long y Beers, 1997; Basu i Sengupta, 2007). |
| | El clima del grup, tant en les sessions presencials com online. | El clima del grup, tant en les sessions presencials com online. | Motivació i compromís dels usuaris, incloent incentius i formació (Dyer i McDonough, 2001; Basu i Sengupta, 2007). |
| | El moderador és una peça clau. Ha de marcar unes normes i saber fer complir els acords. | El moderador és una peça clau. Ha de marcar unes normes i saber fer complir els acords. | Recolzament de l'alta direcció respecte als recursos assignats, lideratge i formació estipulada. Visió corporativa de la GC, que estableixi el context per la resta del marc operatiu (Dyer i McDonough, 2001; Basu i Sengupta, 2007; Davenport, Prusak i Strong, 2008). |
| | | Iniciar la CoP amb jocs per generar confiança, perquè es vagin socialitzant amb l'eina perquè hi ha moltes persones que no estan acostumades a interactuar online. | Vincle amb el valor econòmic i el valor de mercat (Davenport, De Long i Beers, 1997). |
| | | Les reunions presencials | L'entorn organitzatiu ajuda |

| Variables | Departament de Justícia | Agència de Protecció de la Salut | Recerca/Literatura científica |
|--------------------------|--|--|---|
| | | tenen molta importància. Ajuden al manteniment del grup. La gent s'anima a participar quan es veuen les cares. Rellevant el plànol afectiu. | a la creació d'un clima propici per als processos de GC, mentre que la infraestructura organitzativa facilita els processos de coneixement (Gallago i Ongallo, 2004). |
| | El producte o els documents que s'entreguen al final han de ser de qualitat. A les CoP se'ls demana unes característiques. Per exemple, que siguin noves i que tinguin un producte final. Ells determinen que tenen èxit si lliuren el producte final en el temps pactat. Aquest document ha de ser valorat positivament per l'organització (tant pels directius, com per la comunitat en la jornada de bones pràctiques. Per a això, pregunten si és útil). Observen el nombre de consultes, d'interaccions, etcètera. Finalment, observen quin ha estat l'impacte. | El producte o els documents que s'entreguen al final han de ser de qualitat. | |
| | | | Confiança dels membres en la seva organització (Basu i Sengupta, 2007). |
| | Manteniment del grup (per exemple, comencen 20 i acaben els 20). | Manteniment del grup (per exemple, comencen 20 i acaben els 20). | |
| Factors de fracàs | Esclavitud de l'agenda (no tenen una autonomia suficient com per a dedicar temps a les activitats que es proposen). | Moderador "blandengue" on influeix/predomina més l'afectiu. | Barreres motivacionals: gelosia interdepartamental, falta d'incentius, falta de confiança, falta de prioritat, falta de suport, inclinació a "reinventar la roda", falta de compromís (Dyer i McDonough, 2001). |
| | Sobrecàrrega de treball (agendes diàries; autònoma i dependent). Activitats "sobrevingudes". | No realitzar un acompanyament amb una reunió inicial als moderadors (normalment aquests són nous cada any). Formació inicial+acompanyament. | Barreres de coneixement: nivell de coneixement previ, habilitat per desaprendre, llaços entre els membres (font i recipient de coneixement), pràctica organitzativa per a la transferència de |

| Variables | Departament de Justícia | Agència de Protecció de la Salut | Recerca/Literatura científica |
|-----------|--|---|---|
| | | | coneixement (Szulanski, 2003). |
| | Càrrega de les oposicions (no tenen temps per a participar perquè han d'estudiar el temari). | Distància de necessitats entre el moderador i els participants. | Falta d'identificació clara del problema, objectiu o producte a generar. Prioritats confuses (Ernst & Young, 1996; Chase, 1997). |
| | Sindicats. | Interès diferent entre el moderador i els participants. | Manca de temps (Gorelick, Milton i April, 2004; dePaula i Fischer, 2005; Schwartz, 2007). |
| | Participen/no participen. | No tenir un reconeixement de la direcció de les tasques realitzades a través d'una carta o un certificat. | Mesclar les noves estructures amb les existents. (dePaula i Fischer, 2005) |
| | | | Èmfasi en la individualitat més que en l'equip (Ernst & Young, 1996). |
| | | | - Síndrome de "no inventat aquí" (les persones prefereixen les seves pròpies solucions a les que puguin aportar altres). - Manca de coneixement (quan es comença a treballar en la GC els participants troben el "banc de coneixements" buit i consideren que no hi ha res per a aprendre) (Gorelick, Milton i April, 2004). |
| | | | - Manca de competències tècniques en GC (Dyer i McDonoug, 2001). |
| | | | Desconfiança en la utilització que es faci de les dades/producte/etc. (Petrides i Nodine, 2003). |
| | | | Rotació del personal (Ernst & Young, 1996). |
| | | | - Captura, avaluació, feedback, comunicació i tolerància insuficient d'errors anteriors que podrien millorar els efectes de l'aprenentatge individual i organitzatiu. - Diferents nivells |

| Variables | Departament de Justícia | Agència de Protecció de la Salut | Recerca/Literatura científica |
|-----------|-------------------------|----------------------------------|---|
| | | | <p>d'experiència i d'educació.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apropiació de la propietat intel·lectual per por de no rebre un reconeixement i acreditació de directius i col·legues. - Manca de confiança en les persones perquè fan un mal ús del coneixement. - Escassetat d'espais formals o informals per compartir, reflexionar i generar (nou) coneixement. (Riege, 2005) - Processos no estandarditzats (Ernst & Young, 1996). |

Els resultats mostrats en la taula anterior van ser contrastats, a més a més, a partir de 40 entrevistes, que van permetre esgrimir els factors que poden ser considerats d'èxit a l'hora d'implementar CoP a les organitzacions pertanyents a l'Administració pública. Els resultats queden recollits i exemplificats en la taula següent:

Taula 19. Factors d'èxit identificats en l'estudi

| Dimensió | Factors d'èxit identificats en l'estudi | Estratègies |
|-----------------------------|--|--|
| Context organitzatiu | <p>INFRAESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Els participants han de disposar dels recursos tecnològics i materials que facilitin la seva participació en la CoP (ordinadors i software actualitzats, accés a networks, mitjans de comunicació, etcètera). ▪ Els recursos virtuals utilitzats a la CoP són adequats a les necessitats reals del producte a elaborar. ▪ Existeix un equip intern de persones que treballen sobre temes vinculats a la CGC i la gestió de les CoP. ▪ L'horari laboral preveu un temps setmanal per a la participació a la CoP. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vetllar des dels serveis d'informàtica de l'organització per a què tot el personal disposi de les eines necessàries per a participar en una CoP. ▪ Preveure partides pressupostàries per a l'actualització de maquinari informàtic. ▪ Fomentar una infraestructura organitzativa que faciliti els processos de creació i gestió del coneixement. ▪ Organitzar els horaris laborals dels empleats preveient espais de temps per a la dedicació a la CoP. |
| | <p>CULTURA ORGANIZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Els empleats estan disposats a compartir els seus coneixements amb la resta de companys. ▪ Entorn organitzatiu propici per als processos de CGC. ▪ El treball a la CoP s'entén com una | |

| Dimensió | Factors d'èxit identificats en l'estudi | Estratègies |
|---|---|---|
| | <p>activitat laboral més.</p> <p>ROL DELS SUPERIORS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escolten i donen suport a les demandes que els fan els membres de la CoP. ▪ S'impliquen en el funcionament de la CoP afavorint la consecució dels objectius. ▪ Coneixen l'estat de consecució dels productes que s'estan elaborant. ▪ Permeten la integració de les millores aconseguides en el lloc de treball que ocupen els participants. <p>INCENTIUS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es reconeix el temps dedicat a la CoP com a una activitat laboral més. ▪ Es reconeix als moderadors i als participants el coneixement acumulat i compartit en la CoP. ▪ Hi ha un sistema d'incentius que promouen l'interès dels participants per a seguir-hi vinculats. <p>RECONeixEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Els productes elaborats s'integren dins del funcionament ordinari de l'organització. ▪ L'organització reconeix els participants en la CoP com a autors dels seus productes. ▪ L'organització reconeix l'expertesa dels membres de la CoP una vegada aquesta ha finalitzat. ▪ Es valora el treball de la CoP i, per això, es faciliten recursos per a les trobades, per a contactar amb experts externs i no es posen impediments a participar en les activitats programades. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicar els superiors jeràrquics promovent que coneguin el que s'hi treballa i els resultats obtinguts. ▪ Crear un sistema d'incentius que promogui el treball col·lectiu i en equip, i no la individualitat. ▪ Crear processos de reconeixement i validació de l'aprenentatge informal adquirit pels participants en la CoP. ▪ Preveure abans de la creació d'una CoP que el producte que s'elabori és realment necessari per a l'organització. ▪ Promoure un reconeixement i una acreditació dels participants com a experts en la temàtica tractada a la CoP. |
| <p>Factors sobre la dinàmica de la CoP</p> | <p>CONTINGUT DE LA CoP</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El contingut treballat a la CoP ha de ser atractiu per als usuaris, mostrant-se útil per al lloc de treball que ocupen. <p>MODERADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guia els participants cap als objectius establerts al començament de la CoP. ▪ Estructura i supervisa el treball que pertoca a cadascun dels participants. ▪ Motiva i crea un clima agradable per a construir nou coneixement. ▪ Ofereix un <i>feedback</i> sobre les aportacions que fan els participants. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realitzar reunions inicials amb els membres de l'organització per a detectar conjuntament les necessitats del dia a dia. ▪ Realitzar una selecció acurada dels moderadors analitzant el seu perfil personal i professional. ▪ Disposar d'eines per a la formació i preparació dels moderadors previ inici d'aquesta tasca dins de la CoP. ▪ Dissenyar instruments d'avaluació que permetin detectar carències en els |

| Dimensió | Factors d'èxit identificats en l'estudi | Estratègies |
|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforça les relacions i els vincles entre els participants. ▪ Ajuda a resoldre els problemes de tipus tècnic vinculats amb el funcionament de la plataforma virtual. ▪ Difon el treball que es fa a la CoP per l'organització, intentant arribar a les direccions per tal que permetin una major dedicació a la CoP. ▪ Busca l'equilibri entre les activitats que els participants de la CoP han de fer vinculades a la mateixa, i l'activitat diària que desenvolupen. ▪ Dóna a tots els membres l'oportunitat de participar, facilitant el diàleg constructiu encara que sigui contrari als seus pensaments. ▪ És constant en la seva participació, fent-se visible en els moments que la resta de membres de la CoP no participen. <p>REUNIONS PRESENCIALS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promouen la interacció directe entre els membres de la CoP, establint vincles més enllà de la comunicació virtual. <p>OBJECTIUS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectius clars i concisos, fixats des del començament de la CoP. ▪ Els participants de la CoP participen en la concreció dels objectius. | <p>moderadors i corregir-les durant el transcurs de la CoP.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilitar espais no formals per a reflexionar, compartir i gestionar nou coneixement. ▪ Destinar recursos per a facilitar el trasllat de les persones a la seu de les reunions presencials, evitant que suposin un cost econòmic per al personal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunir a tots els empleats prèvia realització de les CoP per tal que es presentin propostes de temes a treballar i es coneguin els resultats esperats. |
| <p>Factors personals dels participants</p> | <p>MOTIVACIONALS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideren que el que s'aporta a la CoP és d'interès per a la seva feina. ▪ Participen habitualment en les activitats que es proposen des de la CoP. ▪ Creuen que amb la CoP podran aprendre coses noves i útils per al seu lloc de treball. <p>FORMATIUS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenen coneixements per a fer funcionar les eines utilitzades a la CoP. ▪ Consideren que tenen coneixements valuosos per a aportar a la CoP. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un sistema d'incentius que promogui el treball col·lectiu i en equip, i no la individualitat. <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar una cultura del coneixement tot promovent estratègies d'aprenentatge individual i col·lectiu. |

| Dimensió | Factors d'èxit identificats en l'estudi | Estratègies |
|-----------|--|---|
| | <p>ACTITUDINALS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsables amb les activitats que se'ls assignen. ▪ Realistes a l'hora d'assumir responsabilitats dins de la CoP. ▪ Segurs a l'hora de presentar i defensar els seus arguments en discussions. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar la confiança entre els membres de l'organització per tal que aquests comparteixin els seus coneixements amb la resta. |
| Resultats | <p>ÚTILS PER A LA MILLORA ORGANITZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Els productes són útils per a l'organització. ▪ Els resultats permeten millorar l'activitat diària que desenvolupen els participants. ▪ Alguns dels productes es converteixen en material de referència per a l'organització. ▪ L'organització fa difusió dels resultats entre els seus membres per tal que utilitzin els productes elaborats. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establir mecanismes de difusió dels resultats aconseguits en la CoP entre tots els membres de l'organització. ▪ Generar eines que permetin quantificar el ROI dels productes generats a partir de les CoP. |
| | <p>MILLORA DEL CLIMA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El treball a la CoP contribueix a la millora del clima laboral. ▪ La CoP afavoreix l'establiment de relacions professionals entre membres de l'organització, més enllà del treball en les CoP. ▪ La CoP fomenta la creació de consciència de col·lectiu professional, vencent individualitats. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establir espais de trobada dins de les organitzacions per afavorir l'intercanvi d'experiències entre els professionals. |
| | <p>AFAVOREIXEN LA FORMACIÓ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La CoP contribueix a la formació dels membres que hi han participat. ▪ Els resultats de la CoP són d'utilitat per persones que comencen dins de l'organització. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear processos de reconeixement i validació de l'aprenentatge informal adquirit pels participants en la CoP. ▪ Fomentar una infraestructura organitzativa que faciliti els processos de gestió del coneixement. |

4. CONCLUSIONS I PROPOSTES

Es consideren a continuació els elements de síntesi i valoració més vinculats als objectius de l'estudi. Per una banda, reprenen i valoren aspectes dels resultats descriptius i, per l'altre, sistematitzen les propostes que es deriven del treball documental i de camp realitzat. Serveix també aquest apartat per promoure una discussió breu sobre els resultats, justificatiu de les propostes i alternatives que es presenten.

4.1. Opinions i valoracions sobre factors d'èxit en CoP

Comparativament, podem observar que els participants d'ambdues organitzacions consideren que la **categoria professional i l'antiguitat en el lloc de treball** no són factors que determinin la participació dels membres de l'organització a la CoP. En aquest sentit, en ambdues organitzacions, i especialment a l'APS, es remarca que els factors que més influeixen en la participació a la CoP són els inherents a la pròpia persona, sense distinció per part de les variables anteriors.

En ambdós casos, s'observa que la situació contractual influeix en la participació. Així, per exemple, les persones amb contractes més inestables presenten una major resistència a participar ja que valoren com un esforç innecessari el fet d'implicar-se en processos de millora i innovació d'una ocupació que no saben si serà la definitiva. En qualsevol cas, cal destacar que algunes de les persones entrevistades comenten que el personal amb un contracte precari pot tenir una participació més elevada per considerar que això els visualitza i, per tant, contribuir a l'estabilització de la seva situació.

Així doncs, la categoria professional, la situació contractual i l'antiguitat en el lloc de les persones que conformen la CoP són un factor clau per al seu èxit o fracàs.

Pel que fa a les diferències en la participació en funció de l'**edat**, s'observa que, com a norma general, els participants consideren que no es produeixen.

Tot i que no totes les variables explicatives considerades influeixen en la participació en les CoP (ex. edat), trobem que l'escàs grau d'alfabetització digital, les càrregues familiars i els anys treballats a l'Administració condicionen negativament la predisposició a participar en CoP.

Complementàriament, les entrevistes realitzades han indagat sobre aquells **factors personals** que, segons els propis entrevistats, fan d'ells bons participants. En aquest sentit, des del DJ i l'APS s'han remarcat els següents aspectes favorables a la participació:

1. Tenir capacitat per a entusiasmar a les persones de la CoP i fomentar la seva participació.
2. Tenir ganes d'aprendre i curiositat per a formar-se en allò que es treballa.
3. Tenir empatia i saber entendre les posicions i situacions particulars de cada membre.
4. Tenir una presència activa dins de la CoP.
5. Tenir una responsabilitat marcada amb les activitats que s'encomanen en el sí de la CoP.
6. Tenir facilitat per a comunicar-se amb els companys.

Els elements desfavorables a la participació són els següents:

1. Deixar les coses que s'han de fer per al darrer moment.
2. Tenir inseguretat a l'hora de participar a la CoP i mostrar el teu punt de vista.
3. No ser realista amb la capacitat de treball que es pot assumir.
4. Poca motivació per a participar a les CoP.
5. Destinar poc temps a la feina per participar a les CoP.
6. No disposar de coneixements sobre el tòpic objecte de treball.
7. No tenir coneixements sobre les eines utilitzades a la CoP.

Així mateix, s'observa que, en general, en el DJ els **superiors jeràrquics** no mantenen actituds d'oposició a l'hora de permetre participar en les CoP. En aquest sentit, no s'acostumen a posar molts impediments per a participar en les sessions presencials i, inclús, es permet la participació a les CoP durant l'horari laboral. Tot i això, encara hi ha un elevat nombre de persones que consideren que cal treballar per a aconseguir un major suport per part dels superiors jeràrquics, fomentant, per tant, un millor funcionament de les CoP.

En el cas de l'APS, la balança s'inverteix essent majoria els que perceben poca implicació i facilitats per part dels caps; i inferior el nombre de persones que consideren que hi ha una implicació per part dels superiors per a facilitar el treball en la CoP.

En ambdós casos es considera que la implicació dels superiors en aquest tipus de processos passa per permetre treballar a les CoP des del lloc de feina, així com a les

sessions presencials programades. A l'APS es considera que una manera d'implicar els caps és fer-los partícips dels productes, és a dir, que coneguin de primera mà què s'està elaborant i com això pot influir en la millora de l'activitat desenvolupada pels seus col·laboradors. Contràriament, no es considera viable la participació dels superiors dins de les CoP, doncs això podria inhibir la participació d'alguns membres de la CoP.

Pel que fa el **rol de l'organització en el desenvolupament de les CoP**, en general, a les dues organitzacions analitzades els entrevistats consideren que no hi ha suficient implicació en les activitats que es desenvolupen, el que es tradueix en disposar de poques facilitats per a treballar i participar en la CoP.

En el cas concret del DJ consideren que caldria que, des de la direcció, es promocionés el treball a les CoP i es donés a conèixer a tots els membres de l'organització, animant-los a participar-hi. En aquest sentit, destaquen el paper dels gestors de coneixement del CEJFE com a mediadors entre els participants i la direcció, aconseguint una major sensibilització dels superiors.

Els membres de l'APS també consideren important la implicació de la direcció en la promoció de les CoP, donant suport i remarcant que el més important és no posar obstacles a la participació. L'APS es troba en la mateixa línia del DJ al considerar que cal que els superiors coneguin el que es fa a les CoP i considerant que l'equip de gestió del coneixement té una ampla feina a fer difonent la feina entre les direccions, i aconseguint així la seva implicació.

En relació al **reconeixement de la participació** a la CoP, s'observa que en les CoP desenvolupades en el DJ, així com en les CoP existents a l'APS, l'organització reconeix com a formació el temps destinat a les CoP, malgrat hi ha algunes persones de l'APS que consideren que el reconeixement en hores de formació que es fa no s'equival amb el nombre d'hores destinades al treball a la CoP. En el DJ també hi ha qui creu que és difícil valorar com a formació el treball a la CoP, doncs no tots els seus membres s'hi impliquen de la mateixa manera.

No obstant, és destacable el gran nombre de persones que no consideren el treball a la CoP com a reconegut per part de l'organització. Així, a l'APS són majoria els que comenten que no noten una implicació real de l'organització i, en conseqüència, que se'ls agraeixi o reconegui com caldria la feina feta. Al DJ també hi ha qui ho comenta, tot i que en menor intensitat.

En contraposició, hi ha també qui sent reconeguda la seva activitat quan observa que la feina feta a la CoP ha estat utilitzada per l'organització i resulta útil per als companys de professió. Puntualment, així mateix, es destaca que hi ha casos en els que el reconeixement ve d'entitats externes a l'organització, més que de la pròpia institució on es desenvolupa l'activitat.

Quan es pregunta als participants sobre les activitats que podria fer l'organització per a reconèixer el treball desenvolupat, apareixen les següents idees:

- Donar un suport des de la direcció per a què els participants en la CoP no trobin dificultats per a fer-ho.
- Vincular el treball amb la CoP a la carrera professional dins de l'Administració.
- Compensar econòmicament o en lliure disposició el temps dedicat a la CoP fora de l'horari laboral ordinari.
- Facilitar recursos per a la realització de trobades, l'elaboració de materials, l'assessorament per part d'experts i altres persones que puguin ajudar a millorar el producte de la CoP.
- Reconèixer l'autoria dels treballs realitzats.
- Difondre els resultats de la CoP internament -entre els membres de l'organització- i externament.

Respecte al **rol del moderador** en el funcionament de la CoP, s'han recollit tant evidències del que aquests fan, com opinions respecte el que els participants creuen que haurien de fer. En aquest sentit, en el DJ s'ha pogut observar que un dels moderadors de CoP no s'implica suficientment amb la feina que se li encomana (així ho valora ell mateix i un dels participants de la CoP). Així mateix, en el cas de l'APS, trobem que hi ha un moderador que reconeix no haver-se implicat suficientment a la seva comunitat. Puntualment, apareix en ambdues comunitats la necessitat de proporcionar una formació prèvia als moderadors abans d'assumir aquesta funció.

Un altre aspecte que apareix puntualment en el DJ és que en alguns casos els moderadors assumeixen un rol excessivament directiu dins de la CoP, la qual cosa es relaciona amb el fet que els moderadors coincideixin amb activitats de comandament dins del mateix departament. Per contra, en l'APS es valora com a positiu el fet que els moderadors assumeixen un rol horitzontal dins de la CoP, participant igual que la resta de membres en l'elaboració del producte i sense imposar els seus criteris.

Entre els aspectes que es destaquen que ha de realitzar un moderador per què la CoP funcioni, són:

1. Animar a la participació dels integrants de la CoP.
2. Ser constant en la seva participació, fent-se visible en els moments que la resta de membres de la CoP no participen.
3. Buscar l'equilibri entre les activitats que els participants de la CoP han de fer vinculades a la mateixa i l'activitat diària que desenvolupen.
4. Donar a tots els membres l'oportunitat de participar, facilitant el diàleg constructiu encara que sigui contrari als seus pensaments.

5. Difondre el treball que es fa a la CoP per l'organització, intentant arribar a les direccions per tal que permetin una major dedicació a la CoP.
6. Assumir un rol de lideratge, essent la persona que estiri la CoP, que faci que avanci i que no s'aturi.

En relació a la **plataforma e-Catalunya**, comprovem que els entrevistats del DJ consideren que és una eina que es recomana des del departament i que aquest és el principal motiu pel qual es treballa bàsicament a partir d'aquesta plataforma. En aquest sentit, consideren que la utilització de la plataforma no és excessivament complicada i la valoren com una bona eina per a mantenir el contacte i compartir documentació amb la resta de membres de la CoP.

Pel que fa a l'APS, els entrevistats també consideren que la major part del treball virtual de la CoP es fa a través de l'e-Catalunya perquè aquesta és la plataforma que els recomanen i promocionen des del departament. Valoren, així mateix, que és una bona eina per al treball virtual de la CoP.

En qualsevol cas, trobem participants d'ambdues institucions que consideren que l'entorn de l'e-Catalunya no és del tot amigable i que caldria modificar alguns aspectes per tal que resultés encara més útil i permetés, per exemple, (1) descarregar documents de treball sense que es perdin els formats, (2) fer un disseny més accessible, (3) millorar les opcions d'introducció de contingut per a fer que la informació sigui més atractiva, etcètera.

En relació a **altres eines virtuals emprades en la CoP**, s'observa que és al DJ on més eines alternatives i/o complementàries a l'e-Catalunya es fan servir. En aquest sentit, les eines més utilitzades són les que ofereix l'entorn de Google, seguit de xarxes socials com Netvives o Twitter i la plataforma Moodle. Tant en un departament com a l'altre, es destaca que per a mantenir el contacte i comunicació amb la resta de membres es fa servir el correu electrònic. De fet, en ambdós departaments són majoria d'entrevistats els que destaquen aquesta eina com la més útil. En segon lloc, consideren que el telèfon és encara una eina molt útil per a resoldre qüestions particulars i urgents del treball a la CoP.

En relació a l'accés a **dispositius informàtics** en el lloc de treball, al DJ es destaca que alguns dels ordinadors de que disposen són molt lents i que en alguns casos han tingut dificultats per a tenir un de propi a la feina. En el cas de l'APS és on apareixen més problemàtiques associades a aquest factor. En aquest sentit, es destaca que pel tipus de feina que realitzen els professionals difícilment poden estar davant d'un ordinador per a participar a la CoP des de la feina i, al mateix temps, destaquen problemes com falta d'accés a internet, haver de compartir l'ordinador amb altres companys o la presència de màquines lentes i poc actualitzades.

En relació als **aspectes formals de funcionament de la CoP**, considerats importants per a què aquesta sigui reeixida, en el DJ i l'APS hi ha un gran nombre de persones

entrevistades que consideren que és clau que es defineixin i concretin els objectius a assolir abans de començar el treball a la CoP. Fer-ho ajuda als participants a conèixer si el treball de la CoP serà realment útil i interessant per a ells, al mateix temps de servir de fil conductor per a guiar els passos que calen seguir per a aconseguir el producte final. Val a dir que sobretot a l'APS es considera molt valuós que les persones que participen a la CoP coneguin des d'un bon principi quina utilitat tindrà per al seu lloc de treball allò que estan elaborant.

També apareix en ambdues institucions la importància de que hi hagi una data límit per a l'entrega del producte final de la CoP, doncs això ajuda a que no s'allargui excessivament en el temps. De totes maneres, i sobretot en l'APS, hi ha persones que creuen que marcar el temps és bo però, al mateix temps, cal deixar la suficient flexibilitat en l'entrega com perquè es puguin fer totes les activitats necessàries per a finalitzar el producte. En aquest sentit, es considera que un any és suficient, tot i que en determinades ocasions caldria més temps i s'hauria de pactar des de l'inici.

Pel que fa el **funcionament intern de la CoP**, en les entrevistes realitzades apareix com a una estratègia bona per a mantenir l'activitat de tots els membres el fet de marcar objectius operatius, delimitar activitats concretes a realitzar per cada membre i concretar dates d'entrega de les mateixes per tal que la resta pugui fer-ne les valoracions. Consideren que no treballar així fa que les persones es dissipin, no es vegin obligades a la participació i, per tant, no avanci el producte.

En el DJ i l'APS els entrevistats afirmen que **els productes elaborats han estat útils** per a la millora de la feina diària que es fa a les organitzacions, valorant sobretot l'aplicabilitat dels mateixos per a resoldre les situacions diàries. En ambdues organitzacions hi ha persones que consideren que els materials, una vegada finalitzats, es converteixen en una eina de referència per als seus membres on poden recórrer quan tenen dubtes o consultes referents a l'activitat que desenvolupen.

També es coincideix en ambdues organitzacions a l'hora d'afirmar que el motiu pel qual els materials són útils per al desenvolupament de l'activitat diària es deu a que la seva elaboració parteix de necessitats reals del lloc de treball, per la qual cosa el col·lectiu té un especial interès en la seva elaboració i posterior utilització. Així mateix, en el DJ apunten que els materials no haurien de ser una cosa tancada, sinó que caldria una revisió constant dels mateixos per tal que no quedin obsolets, especialment aquells que tenen a veure amb aspectes legislatius.

En el cas de l'APS, també es considera que, en algunes ocasions, els materials són especialment útils per a aquelles persones que s'incorporen de nou a l'Administració, doncs allà tenen recollit tot el que cal fer en els seus llocs de treball.

També han estat útils per a ser **exportables a altres organitzacions**, doncs en ambdós casos s'han rebut consultes d'organitzacions externes, algunes vegades inclús de fora de Catalunya, que s'han interessat per la feina feta i pels resultats aconseguits en les

CoP. Els motius que al·leguen des de l'APS per a considerar que els materials són exportables són que la majoria de normativa amb la que ells treballen és de caire estatal o europeu, per la qual cosa totes les institucions del sector que treballin sota els mateixos paràmetres poden utilitzar els materials que fan servir.

En el cas del DJ, es remarca puntualment que caldria que, en casos en què el material ha estat exportable a altres contextos, caldria habilitar canals per enriquir el producte a partir de les valoracions dels receptors del mateix.

En relació al **clima de treball**, de les entrevistes realitzades s'aprecia que tant al DJ com a l'APS els seus membres consideren, en una àmplia majoria, que el treball a partir de la CoP ajuda a crear vincles entre els membres de l'organització que, ja sigui per falta de treball conjunt, ja sigui per la distància que separa els llocs de treball, difícilment es comparteixen experiències.

Així mateix, coincideixen en el fet que participar en la CoP és una eina que ajuda a crear consciència de col·lectiu. En aquest sentit, es remarca la individualitat i aïllament de molts dels professionals; en el cas del DJ, dispersos pel territori en diferents biblioteques, presons o jutjats, i en el cas de l'APS, dispersos en diferents escorxadors o seus territorials. En aquests casos, el treball a la CoP ajuda a compartir experiències, a crear materials conjunts, i tot plegat contribueix a crear un sentiment de pertinença a un col·lectiu, evitant així veure's sol davant del treball diari.

Finalment, tot i l'existència de casos aïllats que consideren que el treball a partir de la CoP pot empitjorar el clima, impera una sensació generalitzada sobre les aportacions positives d'aquest tipus de metodologia al clima laboral, permetent ser més participatiu i creatiu dins de l'organització.

4.2. Factors d'èxit de les CoP

L'anàlisi de les entrevistes realitzades ha permès també indagar sobre quins són aquells factors que fan que les CoP en el marc de l'Administració pública tinguin èxit. En aquest sentit, la taula 20 del present informe recull els diferents factors identificats agrupats per diferents dimensions.

La primera d'aquestes dimensions fa referència al **context organitzatiu** i com aquest afavoreix la implantació de les CoP. En aquesta s'han identificat factors que fan referència a la infraestructura de l'organització, en relació a disponibilitat de recursos per al treball virtual o persones dedicades a la gestió de les CoP i els processos de creació de coneixement. També s'han identificat dins d'aquesta dimensió factors associats a la cultura organitzativa, concretament pel que fa referència a les facilitats que proporciona l'entorn per a compartir coneixement i crear espais per a la creació i gestió del coneixement. Una altre grup de factors dins d'aquesta dimensió fan referència al rol que desenvolupen els superiors jeràrquics, on s'identifica la implicació

dels superiors en les CoP i les facilitats que aquests posen per a implementar els productes aconseguits en l'activitat de treball diari.

Així mateix, s'han considerat dins de la dimensió organitzativa els incentius que es donen als participants de les CoP, com podrien ser el reconeixement del temps que hi dediquen com a activitat laboral o el coneixement acumulat a partir del treball desenvolupat. També s'han valorat factors vinculats amb el reconeixement que fa l'organització del treball en la CoP, identificant com a factors d'èxit el que l'organització reconegui l'autoria dels productes als participants de la CoP, i que es facilitin els recursos necessaris per al funcionament de la mateixa. En definitiva, no posar impediments per al seu funcionament és un dels factors d'èxit i reconeixement que més destacaven els entrevistats.

La segona de les dimensions en les quals s'han identificat factors d'èxit es relaciona amb la **dinàmica de funcionament de la CoP**, on s'ha pogut identificar la importància que juga el paper del moderador. En aquest sentit s'ha identificat que la CoP té èxit quan el moderador, entre d'altres, guia als participants cap als objectius establerts, crea un clima agradable que contribueixi a la creació de nou coneixement, reforça les relacions i vincles entre els participants, i dóna a tots els membres la oportunitat de participar i expressar les seves opinions.

També es destaquen com a factors importants la definició clara i concisa dels objectius de la CoP, així com que el contingut de la CoP sigui atractiu per als seus membres. Per últim, es valora com a aspecte molt important del funcionament de la CoP les interaccions que es produeixen entre els membres en les reunions presencials.

La tercera de les dimensions considerades a l'hora de definir els factors d'èxit han estat les **característiques personals dels participants**, on es consideren factors que tenen a veure amb la motivació, considerant que la CoP serà d'èxit quan els seus membres considerin que els productes desenvolupats aporten un valor a la seva feina, quan aquests participin de forma habitual en la CoP i quan els participants creguin que poden aprendre noves coses amb la seva participació a la CoP. Per altra banda, s'han considerat factors vinculats amb la formació dels participants. En aquest sentit, es considera que els participants han de tenir coneixements per a aportar a la CoP i, al mateix temps, tenir les competències per a poder fer funcionar les eines utilitzades en la CoP.

Per últim, es consideren factors d'èxit altres de tipus actitudinal, com que els participants siguin responsables amb les activitats que se'ls assignen així com que no assumeixin més feina de la que realment tenen disponibilitat per a realitzar. És a dir, que siguin realistes amb les responsabilitats que poden assumir.

La quarta i última dimensió fa referència als **resultats de la CoP**. Sota aquesta dimensió s'engloben aspectes que tenen relació amb el fet que els resultats siguin útils per a l'organització, en tant que permetin millorar l'activitat diària que desenvolupen els

participants, o alguns dels materials elaborats es converteixin en referència obligada per als membres de l'organització i es faci difusió dels mateixos. En segon lloc apareix com a efecte col·lateral, però no per això menys important, el que la CoP ajudi a la millora del clima de l'organització. En aquest sentit, són factors d'èxit per a una CoP quan aquesta contribueix a crear consciència de col·lectiu entre els membres de la CoP, així com quan afavoreix a l'establiment de relacions professionals que van més enllà del treball propi de la CoP. Un altre dels aspectes que es consideren com d'èxit en quant a resultats és que el treball a la CoP contribueixi a la formació dels seus membres, i que els resultats esdevinguin útils per als participants de la mateixa i els seus companys.

4.3. L'autoavaluació del funcionament de les CoP

Com qualsevol altre tipus d'organització, estructura, dispositiu o estratègia organitzativa, les CoP han de dotar-se de mecanismes d'autoavaluació, que no excloguin processos d'autoavaluació externa i que ens permetin identificar possibles disfuncions, facilitar els processos de presa de decisions i promoure millores contínues que assegurin la seva qualitat.

Al respecte, els processos avaluatius associats a les CoP han de partir d'un model d'avaluació orientada cap a la millora. Segons aquest model, les avaluacions tant internes com externes han de presentar informes responsables, promoure l'augment de la comprensió dels fenòmens objecte d'estudi i facilitar els processos de canvi.

Es tracta de combinar, adequadament, les diferents possibilitats per a les que pot ser útil l'avaluació: control, comparació, certificació i autorregulació. En el nostre cas, ens centrem en aquesta última possibilitat per tractar-se d'un procés promogut des de la pròpia CoP i centrat en la comprensió i millora de les seves formes de funcionament.

Delimitar com convé millorar les CoP i verificar el seu grau de desenvolupament, exigeix processos en els quals l'avaluació, sempre implícita en tot procés organitzatiu, jugui un paper central i la millora esdevingui un referent obligat. El repte és, sense cap dubte, millorar la qualitat. Aconseguir-ho requereix conèixer què passa i introduir, a partir dels resultats obtinguts, els canvis pertinents. La referència a la millora és, per tant, també una referència a l'avaluació.

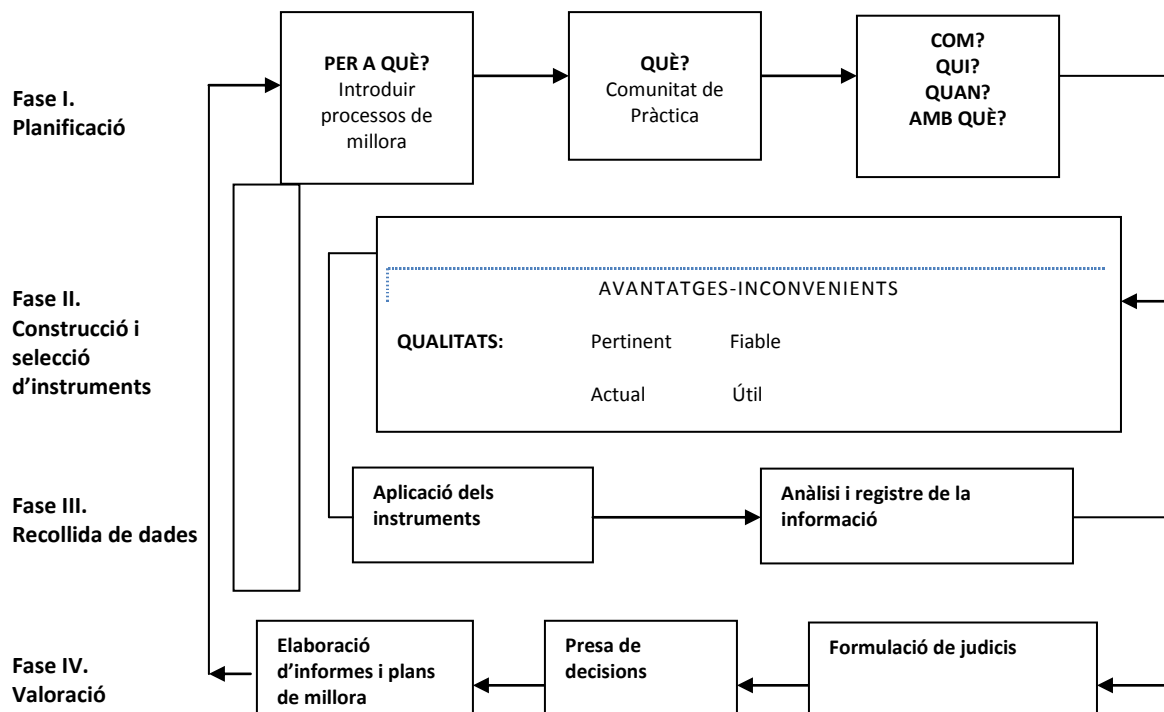
La present guia d'autoavaluació presenta elements bàsics i claus per a la concreció i realització de l'autoavaluació de CoP. Més enllà de les indicacions que aquí presentem, la concreció de qualsevol procés avaluatiu haurà de contemplar l'excepcionalitat i les particularitats de cada CoP. La proposta realitzada parteix de les propostes d'avaluació realitzades en la Xarxa de Suport a la Gestió Educativa (<http://www.redage.org>) contextualitzades i adaptades als resultats del present estudi.

Disseny de l'autoavaluació d'una CoP

L'avaluació com a procés continu, sistemàtic i multidimensional de recollida d'informació rellevant, vàlida i fiable, ha de permetre prendre decisions sobre el valor o mèrit de la CoP, amb el propòsit de millorar el seu funcionament. Es tracta de detectar i valorar la utilitat de qualsevol CoP en el context on es projecta i prendre decisions per optimitzar-la ja sigui íntegrament o en aspectes específics.

Principalment, el disseny d'autoavaluació proposat intenta cobrir unes determinades funcions externes i internes. En el cas de les primeres, informar i ajudar a comprendre el funcionament de la CoP a les institucions i persones que ho sol·licitin, afavorir la generació de canvis positius, evidenciar els efectes negatius i la seva disminució, possibilitar el treball col·laboratiu, fomentar la presa de decisions i afavorir respostes a les necessitats organitzatives de les mateixes, entre d'altres. Mentre que en les segones, es tracta de conèixer explícitament les dimensions que abasta la CoP, el compliment dels seus objectius, identificar possibilitats i límits i comprovar si la CoP dona resposta a les necessitats que la van originar.

Figura 2. Procés i fases per a l'autoavaluació de CoP



La figura 1 sintetitza gràficament la proposta d'avaluació de CoP, explicitant el procés i les fases a seguir en el seu desenvolupament. Concretament, es considera un cicle de millora a partir de les següents fases:

Planificació del procés: durant aquesta primera fase del procés es concreta el propòsit i objecte de l'avaluació que ha d'ajudar, posteriorment, a determinar el seu disseny, especificant els moments avaluatius, l'audiència, els criteris i indicadors, i el tipus de judici que es donaran.

Selecció i construcció dels instruments: després de la planificació dels principals aspectes de l'avaluació es seleccionen, es constreix, es validen i es fiabilitzen els instruments i tècniques més idonis per a la recollida de la informació.

Recollida i anàlisi de la informació: la recollida d'informació de diferents fonts i diversos instruments i tècniques (quantitatives i qualitatives) ha de proporcionar una visió ajustada de la realitat avaluada i ajudar a aprofundir en els aspectes més importants.

Mentre que l'anàlisi de dades quantitatives ajuda a configurar un mapa general de l'estat de la CoP, l'anàlisi de les dades qualitatives permet aprofundir, comprendre i explicar aquells aspectes que més interessin (per exemple: valor i creences subjacents, expectatives complertes, percepcions, etcètera).

Valoració i elaboració de l'informe: un cop analitzada tota la informació recollida, s'han de formular els judicis pertinents que ens porten cap a la formulació de propostes i conclusions. Aquestes, així com tot el procés seguit, hauran de quedar clarament expressades i estructurades en el corresponent informe d'avaluació, adaptat a la seva audiència destinatària (en el nostre cas, l'equip de gestió del coneixement i els responsables de l'organització).

Les observacions i evidències recollides durant el procés i els resultats obtinguts han de ser la base de plans i programes de millora, els quals han de contribuir a optimitzar el funcionament de la CoP i fomentar-ne les seves finalitats.

La contrastació (d'instruments, informants, moments i dades) i les seves valoracions es realitzen de forma paral·lela al procés avaluatiu, assegurant d'aquesta manera la qualitat d'aquest procés. Es consideren, al respecte, i com a part de la mateixa, els estàndards proposats pel Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994) per a l'avaluació de programes:

- **Utilitat:** pretén garantir que l'avaluació sigui oportuna i respongui a les necessitats informatives de l'audiència. És per això que s'identifiquen a les persones que d'alguna manera es relacionen amb l'avaluació; asseguren la credibilitat i competència dels avaluadors; es garanteix que la informació recollida i seleccionada sigui pertinent; es redacta clarament l'informe; es difonen els resultats i s'avalua l'impacte de l'avaluació.

- **Viabilitat:** per garantir que l'avaluació sigui operativa, realista i diplomàtica. L'estàndard de viabilitat es concreta en procediments pràctics; interrupcions mínimes quan es recopila la informació necessària; aconseguint la cooperació dels diferents grups implicats; i sent eficients.
- **Propietat:** es tracta d'un estàndard, bàsicament ètic, que intenta assegurar el respecte i la protecció dels drets implicats i afectats per l'avaluació. El criteri de propietat es tradueix en acords formals; respecte dels drets humans; avaluació completa i clara; facilitat d'accés als resultats i responsabilitat fiscal.
- **Precisió:** pretén que la informació recollida a través del procés d'avaluació sigui fonamentada, comprensiva i tècnicament adequada a les característiques que determinen el valor del programa avaluat. En resposta a aquest estàndard descrivim, documentem i identifiquem clarament la CoP avaluada; analitzem el context per identificar possibles influències sobre l'organització; descrivim oportunament els propòsits i procediments de l'avaluació, les fonts d'informació; validem i fiabilitzem els instruments d'avaluació, revisem i analitzem sistemàticament la informació recollida; justifiquem les conclusions; garantim la imparcialitat de l'informe i realitzem una metaavaluació.

De fet, la consideració d'aquests estàndards i la seva revisió permeten ajustar els processos de meta i paraavaluació com a part de la millora de la pròpia avaluació.

Objecte i propòsit de l'autoavaluació

Com s'ha comentat anteriorment, el principal propòsit del procés d'autoavaluació que aquí es proposa és comprendre els processos de les CoP i introduir les millores que resultin oportunes, assegurant així la seva pertinència, actualitat i utilitat per al context organitzatiu en el qual es desenvolupa.

L'operativitat del propòsit general anterior porta a considerar els següents objectius específics que hauran d'adequar-se a la realitat de cada CoP:

- Analitzar els mecanismes de planificació, gestió i avaluació de la CoP.
- Delimitar la utilitat i efectivitat de les estratègies de dinamització emprades.
- Determinar les fortaleses i debilitats de funcionament de la CoP.
- Valorar l'impacte de la CoP en l'organització.

Els principis en els quals hauria d'inspirar-se el procés d'autoavaluació són, principalment:

- *Globalitat*, en centrar-se tant en els processos com en els productes i els agents participants.

- **Participació**, en requerir de la màxima implicació de tots els membres de la CoP.

Concreció de variables, indicadors i criteris

L'anàlisi de l'objecte de l'avaluació permet delimitar aspectes i variables d'anàlisi, que considerades amb els criteris i referents seleccionats, permeten concretar les preguntes a les que ha de donar resposta l'autoavaluació. Es pretén així concretar el focus d'anàlisi i aprofundir en els aspectes de l'objecte d'estudi que interessa avaluar.

En aquest sentit, les dimensions a partir de les quals s'han definit les variables objecte d'avaluació, han estat: actituds vers la participació, plataforma i eines, persones, processos i resultats.

Instrumentalització i anàlisi dels resultats

D'acord amb els objectius plantejats i els criteris i indicadors proposats, es planteja la utilització d'un qüestionari d'autoavaluació de les CoP (veure annex 2). El qüestionari es proposa indagar en els factors condicionants que intervenen en els processos de CGC. En concret, s'estructura en 5 blocs que al·ludeixen a:

- **Actituds:** la predisposició dels participants (component afectiu) cap a les CoP resulta fonamental per al seu bon funcionament. Entre altres elements, aquestes actituds determinen l'existència d'una cultura favorable i compatible amb els processos de CGC que es desenvolupen en les CoP.
- **Plataforma i eines:** es valora l'existència i utilització adequada (per gestors i participants) de les TIC en la CoP, per als processos de transferència, emmagatzematge, tractament, accés i organització de dades, informació i coneixement.
- **Persones:** són l'element clau per a l'èxit de qualsevol CoP. Es valoren les seves competències, motivacions, actituds, creences i valors.
- **Processos:** la planificació de tots els processos vinculats a la CGC és fonamental: claredat dels objectius i el llenguatge utilitzat, la integració dels processos de CGC en l'estratègia organitzativa, la temporalització del procés o les estratègies utilitzades, el sistema d'incentius i el rol del moderador, entre d'altres.
- **Resultats:** finalment, es valora l'impacte que la CoP té en l'organització (ex. millora del clima i la productivitat) i en els participants (ex. motivació o formació).

Aquest qüestionari és una adaptació de l'instrument utilitzat per a la recollida de dades durant l'execució del estudi "*Anàlisi de procediments per a la creació i gestió del coneixement mitjançant comunitats de pràctica a l'Administració pública*"

(GAP/2944/2010). L'adaptació de l'instrument pretén facilitar la seva aplicació i el posterior anàlisi i interpretació de resultats.

Els resultats obtinguts després de l'aplicació del qüestionari d'autoavaluació han d'analitzar-se, d'una banda, en funció de les actituds dels participants cap a les CoP (veure taula 20) i, per una altra, sobre la base de la percepció que els mateixos tenen sobre el funcionament de la seva CoP (veure taula 21).

Taula 20. Valoració de les actituds vers les CoP

| ACTITUDS dels participants vers les CoPs (les puntuacions dels nivells s'obtenen a partir del càlcul de la mitjana en les respostes dels participants) | |
|--|---|
| Nivell 1 (menys de 2) | Les actituds vers la CoP són òptimes per al bon funcionament de la mateixa. S'haurà de procurar mantenir l'alta predisposició dels participants cap a les CoP. |
| Nivell 2 (entre 2,1 i 3) | Els participants es troben en una situació d'indefinió respecte a la seva participació en les CoP però amb una reacció ràpida per part dels promotors, el funcionament de les CoP pot resultar satisfactori. |
| Nivell 3 (entre 3,1 i 4) | Es tracta d'una situació crítica on els participants evidencien una oposició i descontent generalitzat vers les CoP. S'ha de recórrer a agents claus (participants i/o moderadors) altament motivats i abanderats de la CGC per a promoure un major coneixement i acceptació de les CoP. La valoració sobre el funcionament de la CoP ens oferirà pistes sobre els principals elements que generen aquest descontent/oposició (infraestructura, processos, incentius, resultats, etcètera). |
| Nivell 4 (més de 4,1) | Davant aquesta situació no és recomanable el desenvolupament de CoP en l'organització. Prèvia a la proposta de qualsevol CoP, els promotors hauran de reunir-se amb els agents clau (participants, responsables institucionals i/o moderadors) per a valorar la utilitat de les mateixes i el seu sistema de funcionament. Així mateix, resulta recomanable promoure dinàmiques grupals que promoguin la confiança i la proximitat entre els participants. |

Taula 21. Valoració del funcionament de les CoP per part dels seus participants

| FUNCIONAMIENT DE LA COP : plataforma i eines, persones, processos i resultats (les puntuacions dels nivells s'obtenen a partir del càlcul de la mitjana en les respostes dels participants) | |
|---|---|
| Nivell 1 (menys de 2) | La percepció dels participants sobre el funcionament de la CoP recomana un replantejament complet de la mateixa. S'haurà de (1) comprovar que les eines utilitzades funcionen correctament, responen als objectius de la CoP i són adequades a les necessitats i requeriments dels participants; (2) fomentar entre els participants una cultura de col·laboració, de confiança en l'organització i la formació prèvia necessària per participar en CoP amb ús intensiu de tecnologia; (3) hauran de revisar-se els objectius de la CoP, procurant que siguin clars, unívocs, assequibles i coherents amb l'estratègia organitzativa, així mateix, en funció dels objectius i tasques a desenvolupar ha de replantejar-se la distribució de funcions. |
| Nivell 2 (entre 2,1 i 3) | La CoP es troba en una situació crítica i es requereix d'una intervenció immediata que permeti millorar notablement el seu funcionament. En general, les anàlisis realitzades demostren que aquests nivells de percepció global solen ser provocats per una mala adequació i funcionament de les eines TIC utilitzades, així com la falta d'un clar sistema d'incentius i d'un reconeixement per part de l'organització. Una de les estratègies que impacten ràpidament en una millora del funcionament de les CoP és la celebració de trobades i/o reunions presencials. |
| Nivell 3 | Tot i que, en general, la percepció dels participants és que la CoP funciona |

| | |
|----------------------------------|--|
| (entre 3,1 i 4) | considerablement bé, resulta necessari desenvolupar una avaluació molt més profunda que permeti esbrinar quins elements són susceptibles de millora. Una valoració detallada de cadascuna de les dimensions que componen el qüestionari d'autoavaluació, juntament amb entrevistes en profunditat al moderador i alguns dels participants claus ens oferirà la informació necessària per intervenir i millorar la CoP. |
| Nivell 4 (més de 4,1) | El funcionament de la CoP és adequat. No obstant això, haurien de realitzar-se avaluacions periòdiques que permetin detectar a temps qualsevol disfunció que vagi en detriment del correcte funcionament de la CoP. |

“QÜESTIONARI PER A AUTOAVALUAR EL FUNCIONAMENT DE LES CoPs” –AQ-CoP¹³¹⁴

ACTITUD VERS LA PARTICIPACIÓ EN LES CoP:

ac1. La seva participació a l'actual CoP és (senyali en cada cas un valor entre 1 i 5 segons es trobi més pròxim d'un extrem o de l'altre):

| | | |
|------------|-------------------|------------|
| Entusiasme | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | Apatia |
| Cooperació | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | Passivitat |
| Acord | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | Oposició |
| Optimisme | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | Pessimisme |

ad1. PLATAFORMA I EINES:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|--|---|---|---|---|---|
| ad11. | Els instruments utilitzats són suficients per a facilitar la creació de coneixement. | | | | | |
| ad12. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a facilitar la comunicació. | | | | | |
| ad13. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a consensuar acords. | | | | | |
| ad14. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a elaborar materials. | | | | | |
| ad15. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a expressar la opinió i la experiència prèvia. | | | | | |
| ad16. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a compartir. | | | | | |
| ad17. | La plataforma utilitzada en la CoP resulta útil per a l'intercanvi. | | | | | |

ad2. PERSONES:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|---|---|---|---|---|---|
| ad21. | Participo habitualment en les activitats de la CoP. | | | | | |
| ad22. | Trobo que el que s'aporta a la CoP és d'interès. | | | | | |
| ad23. | Els participants posseïm coneixements valuosos per a compartir. | | | | | |
| ad2. | Disposo de competències i habilitats per a participar en CoP. | | | | | |

¹³ Projecte finançat per l'“Escola d'Administració Pública de Catalunya”, resolució GAP/2944/2010.

¹⁴ Per tal de facilitar la lectura, s'evita la utilització continuada de la duplicitat de gènere. Així, cada vegada que s'esmenta moderador, col·laborador, etc., s'entén que es fa referència a ambdós gèneres, sense que això impliqui cap tipus de consideració discriminatòria ni valoració pejorativa.

| ad3. PROCESSOS: | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ad31. | Els objectius de la CoP en la que participo han estat clars/ben explicats. | | | | | |
| ad32. | Els resultats de la CoP en la que he participat anteriorment han quedat integrats en el context organitzatiu. | | | | | |
| ad33. | Els incentius actuals mantenen el meu interès per a seguir participant en la CoP. | | | | | |
| ad34. | En la CoP hi ha hagut una correcta distribució de rols. | | | | | |
| ad35. | A la CoP el rol del moderador és clau per al seu desenvolupament. | | | | | |
| ad36. | En la CoP hi ha una metodologia de treball clara. | | | | | |
| ad37. | El procés seguit en la CoP és motivador. | | | | | |

| ad4. RESULTATS: | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ad41. | La CoP està contribuint a la formació dels participants. | | | | | |
| ad42. | La CoP és un mecanisme eficaç per a promoure innovacions (productes, processos i eines) útils per a l'organització. | | | | | |
| ad43. | Altres organitzacions/departaments/grups es poden beneficiar del coneixement generat a través de la CoP. | | | | | |
| ad44. | El treball en la CoP ha contribuït a la millora del clima laboral. | | | | | |

4.4. Propostes per a promoure la millora

La societat actual ha impulsat la consideració del coneixement i la formació dels treballadors com a elements estratègics de les organitzacions, considerant el capital intel·lectual individual i col·lectiu com un dels recursos del que disposen per a dur a terme els seus objectius. Les organitzacions busquen, en aquest context, noves estratègies que permetin als seus empleats compartir experiències, impressions i coneixements, conscients de que el que fa competitiva a una organització és la seva capacitat per a desenvolupar el capital humà del que disposa.

Ja no tenen sentit els professionals aïllats, que interaccionin amb si mateixos o amb els materials, sinó que el que és realment important és la configuració de grups humans que estiguin en constant interacció a través de xarxes o comunitats. No és d'estranyar, per tant, que d'una manera persistent es busqui potenciar els processos col·laboratius i el desenvolupament d'entorns que ho facilitin.

Els models actuals de funcionament social, cultural i econòmic donen suport així, cada vegada més, a l'activitat col·lectiva i els processos participatius. No únicament és el resultat de viure en contextos democràtics, sinó també la convicció de que en contextos complexos com els actuals, la innovació i el canvi depenen més dels resultats d'una activitat col·lectiva que de l'existència de persones extraordinàries capaces per si mateixes de mobilitzar voluntats i superar dificultats.

4.4.1. La col·laboració entre professionals

La col·laboració, com objecte d'estudi i de pràctica en les organitzacions, ja l'hem treballat en altres ocasions. L'aportació titulada "*Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional*" (Gairín, 2008) prenia aportacions anteriors (Gairín, 2000, 2003) i tractava des d'una perspectiva general aspectes com el context institucional com a espai per a la innovació i el canvi, les modalitats que adopta l'activitat col·lectiva, algunes estructures i procediments de treball que ho permeten i, per últim, les alternatives de futur en referència al rol clau de les persones en les organitzacions, la utilitat i la utilització de les TIC i els plantejaments ètics en tota l'activitat col·lectiva.

Simplificant alguns dels arguments, es pot remarcar que (Gairín i Díaz, 2011, pp. 16-17) la col·laboració entre professionals **es considera necessària** en tant que cada vegada més:

- Es precisa treballar amb altres professionals. Molts dels problemes que es treballen no es poden resoldre des d'una limitada especialització i, per altra banda, les actuacions no solen ser úniques sinó que acostumen a formar part de processos d'intervenció amplis en el temps i que exigeixen una mínima coordinació amb altres professionals.
- Es precisen d'altres professionals, si es vol ser efectiu en la feina. El treball col·laboratiu permet enriquir els nostres coneixements, ampliar-los i contrastar-los amb la cerca de solucions a les problemàtiques que planteja la realitat.
- Es precisa actuar des de o amb marcs institucionals, que garanteixen l'estabilitat dels canvis i l'aprofitament de les sinèrgies.

La col·laboració entre professionals **es considera útil** en tant que:

- Ajuda a superar l'individualisme al que ens porta moltes vegades l'activitat professional. De fet, el treball col·lectiu pot ajudar a passar d'una activitat amb altres, a una activitat conjunta amb altres, col·laborativa i, en últim extrem, a facilitar una CoP d'interessos i de cultura compartida.
- Augmenta la potència creativa de l'equip resultant i la tecnologia de les solucions que s'adopten està més contrastada.

- Permet i aglutina una activitat reflexiva sobre la pròpia activitat, amb connotacions de millora personal, col·lectiva i institucional.
- Degudament orientada en els seus processos i resultats, facilita als membres de l'organització el patrimoni d'habilitat i experiència que existeix a l'organització i permet una incorporació més ràpida i real de nous membres.
- Enforteix l'activitat col·lectiva i la consideració de les organitzacions com a comunitats formatives i de desenvolupament professional.

La col·laboració que es busca a través de les CoP que es creen pretén, amb major o menor èmfasi, l'autoreflexió professional i el diàleg entre col·legues amb la finalitat de millorar la pràctica professional; també, contemplen l'intercanvi d'experiències, en compartir propostes i projectes, i la creació de nou coneixement. D'alguna manera, i des de diferents contextos professionals, es planteja la necessitat de configurar una cultura professional basada en la col·laboració, és a dir, una cultura en la que es tingui en compte, com a elements centrals, la comunicació, el treball compartit, l'intercanvi de pràctiques professionals, la reflexió col·lectiva i la cerca de solucions a problemàtiques comuns.

La col·laboració no és ni ha de ser l'objectiu fonamental d'una intervenció, sinó més aviat l'estratègia per aconseguir determinades finalitats. Es tracta de passar de les organitzacions com a estructures formals burocràtiques a considerar-les com a espais de col·laboració al servei tant de les finalitats de la institució com del desenvolupament dels professionals que allà treballen.

Passar del treball amb altres, al treball col·laboratiu i d'allà a l'aprenentatge col·laboratiu suposa un canvi difícil que s'ha d'analitzar, considerant tant les condicions que el possibiliten com els factors que el limiten. Segurament, parlem d'una realitat possible però també amb dificultats per a la seva generalització.

Els processos comunicatius són la part central del treball col·laboratiu, al dependre d'ell que el procés de construcció del coneixement o el projecte es realitzi amb èxit. En el treball col·laboratiu, les persones treballen juntes i comparteixen metes, promovent la consecució d'objectius comuns. No hi ha una repartició de tasques, com en el cas del treball en grup, i si es realitza és més horitzontal i també inclou interdependència positiva entre els membres del grup, que és la base principal de la col·laboració.

Els límits entre l'**aprenentatge col·laboratiu** i el treball col·laboratiu són difícils de marcar, ja que ambdós constructes comparteixen l'intercanvi d'idees i de coneixements entre els membres del grup, així com la seva implicació en el procés. Altrament, difereixen en objectius, processos i finalitats, tal i com es pot veure en la taula 22.

Taula 22. Algunes diferències entre treball col·laboratiu i aprenentatge col·laboratiu (A partir de González, 2005)

| Ítems de comparació | Treball col·laboratiu | Aprenentatge col·laboratiu |
|----------------------------|---|---|
| Objectiu | Objectius compartits amb l'organització i objectius particulars mesurables. | Objectius relatius al desenvolupament de la persona, de manera que són més difícils de mesurar. |
| Ambient | Ambient controlat i tancat. Regles definides prèviament. | Ambient obert i lliure, on s'estimula la creativitat. |
| Implicació personal | Experiència i coneixements personals relacionats amb els objectius i polítiques de l'organització. Es té en compte el desenvolupament personal, però no es promou. | Tenen cabuda tot tipus de coneixements i experiències vitals que es vulguin compartir. Es fomenta tant el desenvolupament personal com el grupal. |
| Col·laboració | Els membres del grup es comprometen amb el treball del grup. Els membres no escullen lliurament la seva participació. Hi ha estabilitat en la composició dels equips. | Es pot entrar o sortir del grup amb facilitat, ja que el grau de compromís no és molt elevat. El compromís està supeditat al compromís personal. |
| Procés | El treball en grup es realitza en el marc d'una organització i es formalitza. | Es poden donar processos d'aprenentatge en ambients formals i informals i la formalització quan es dóna, és flexible. |
| Finalitat | La productivitat focalitza el funcionament del grup, l'objectiu final del qual és produir quelcom. | La producció és secundària, ja que l'important són els aprenentatges de l'experiència col·laborativa i el desenvolupament personal. |

A la vista de les diferències assenyalades, bé es podria dir que el treball col·laboratiu no sempre inclou aprenentatge col·laboratiu, però per a què hi hagi aprenentatge col·laboratiu és precís que hi hagi treball col·laboratiu. Per altra banda, algunes característiques del treball col·laboratiu que permeten diferenciar-lo del treball en grup o altres formes d'organització grupal són puntejades a continuació (Sapon-Shevin, Ayres y Duncan, 2001, citats per Robles, 2004):

- Els membres del grup tenen una meta comú i treballen conjuntament per a aconseguir-la.
- No es produeixen influències externes en les tasques, ja que la planificació i el control extern reduïrien la naturalesa col·laborativa del treball.
- Cada membre del grup contribueix d'una manera particular a la consecució de les metes del grup.
- Els membres del grup comparteixen experiències, coneixements i habilitats, fet que els permet aconseguir els objectius marcats.

- Tots els membres del grup es responsabilitzen de tota l'activitat que realitza el grup, però cada membre ha d'assumir els objectius marcats.
- Tots els membres del grup es responsabilitzen de tota l'activitat que realitza el grup, però cada membre ha d'assumir íntegrament la seva tasca i tenir els espais per a compartir-la amb la resta del grup i rebre les seves contribucions.
- Tots els membres són responsables del seu desenvolupament professional individual dins del grup, de manera que existeix un compromís i responsabilitat individual.
- Existeix una ajuda i suport mutu entre els membres per a acomplir amb les tasques que faran possible assolir les metes comunes.
- La realització de les activitats col·laboratives està caracteritzada per l'ús d'habilitats interpersonals assertives basades en la confiança mútua, comunicació clara, suport, resolució constructiva de conflictes i respecte dels diferents punts de vista.
- Utilitza la comunicació horitzontal, que pot prendre la forma d'interacció directa, indirecta, distribuïda o no distribuïda.
- El grup reflexiona sobre el seu propi treball per a prendre decisions sobre el funcionament del grup i el procés seguit per a la consecució dels objectius. Així mateix, introdueix els canvis necessaris per a incrementar la seva efectivitat.
- Habitualment la formació dels grups és intencional i es basa en la heterogeneïtat, en el que es refereix a habilitats i característiques dels diferents membres.
- No s'estableixen jerarquies ni coordinacions prèvies, sinó que són pactes i estan consensuats per tots els membres del grup.
- Exigeix que els participants posseeixin habilitats comunicatives, que les relacions que estableixin amb els membres siguin simètriques i recíproques, i que tots tinguin el desig de compartir la resolució de la tasca.
- Els límits del treball col·laboratiu solen anar més enllà dels límits de la pròpia organització, ja que és un procés que sol involucrar persones de diferents llocs.

La realitat d'un treball col·laboratiu dependrà de l'existència d'una sèrie de **condicions mínimes**:

- Situar a les persones en el centre de les organitzacions. De fet, es podria parlar de desenvolupament de les organitzacions a través de les persones i el desenvolupament de les persones a través de la seva activitat en les organitzacions.
- Respectar a les persones assumint la diversitat i l'assumpció de compromisos comuns. Per una banda, es precisa tenir unes regles que, encara que mínimes, es respectin; per altra banda, garantir el respecte a les diferències de plantejaments i d'enfocaments personals, base per a l'enriquiment col·lectiu.

- Permetre un accés a tots amb igualtat de condicions, que sigui coherent amb una participació oberta i amb estructures horitzontals de funcionament.
- Treball col·laboratiu en grup, que inclou compromís amb els models de funcionament decidits pel grup, responsabilitat respecte a les decisions preses i ètica amb les actuacions.
- Avançar en les innovacions tècniques necessàries i facilitar eines que afavoreixin entorns moderns i flexibles tant per a compartir experiències com per a crear i gestionar coneixement col·lectiu.
- Canvis institucionals que facilitin el seu desenvolupament, gràcies a l'existència d'una cultura favorable a canvis i a les exigències d'un funcionament col·lectiu.
- Cerca de models efectius per al seu funcionament, que inclou la utilització d'estratègies de treball col·laboratiu.
- La utilització d'estratègies no pot obviar el referent a les persones o persones que les apliquen i, en aquest sentit, es fa referència als coordinadors com a dinamitzadors de l'intercanvi i a la seva capacitat per a estructurar i adequar els contextos de relació a partir de la selecció i aplicació que realitzen de determinades estratègies.

El treball col·laboratiu serà possible sempre que es respectin aquestes mínimes condicions, a les que s'hi hauria d'afegir altres relacionades amb la seva efectivitat: objectius compartits, respecte i confiança mútua, esforç cooperatiu, poder compartit, contribució de talents, perspectives i recursos variables de cada participant, generació de productes i "accountability" compartida.

Molts dels requeriments enllaçarien amb els que es demanen habitualment per a les comunitats d'aprenentatge o de pràctica professional. D'alguna manera, s'identifica el treball col·laboratiu amb la recerca i aprenentatge de respostes davant els problemes que planteja la pràctica professional, al mateix temps que s'associa amb la CGC entès com a quelcom dinàmic i resultat d'un procés interactiu i col·laboratiu.

La col·laboració es pot **expressar i concretar amb diferents formats**, que es podrien considerar com a resultat de la interacció de tres variables: modalitat, nivell d'implicació i amplitud.

Des del punt de vista de la *modalitat*, es poden considerar formes d'interacció presencials, virtuals o mixtes, depenent del grau de comunicació directa o mediada per mitjans de comunicació i informació que tenen lloc entre diverses persones. La modalitat presencial inclou la coincidència de persones en el mateix espai i temps, mentre que en les modalitats virtuals no es comparteixen espais i el temps pot ser diferit en la construcció dels missatges.

La consideració dels *nivells* ens permet considerar el grau d'interrelació personal o el contingut de la col·laboració. Sota aquest primer supòsit, es pot considerar (Gairín, 2008), el conglomerat, el grup de treball, l'equip de treball o la comunitat i distingir

dins d'aquesta última entre les comunitats d'objectius, de pràctica, d'interès o transaccionals i considerar si el seu objectiu fonamental és o no l'aprenentatge col·lectiu.

Sota aquest segon nivell, podem identificar processos col·laboratius que van des de de simple intercanvi d'informació, a compartir processos, propòsits i inclús estructures i formes d'actuació. Podem inclús considerar diferents nivells en cada una d'aquestes modalitats últimes; així, compartir processos pot estar vinculat a una o diverses de les següents possibilitats: coordinar la realització (espais, temps i ritmes relacionats), utilitzar estratègies d'actuació relacionades, participar dels mateixos propòsits o compartir el coneixement desenvolupat.

Per últim, sota la variable *amplitud* es situen els professionals que tenen una mateixa titulació o responsabilitat, o bé tots els que coincideixen en una mateixa activitat professional o queden afectats per un mateix problema o realitat.

Combinant les diferents variables, podem considerar grups col·laboratius tant diversos com: professionals de la medicina que alimenten una web amb les seves experiències; els mateixos professionals que mantenen grups d'estudi presencials o diversos professionals de la salut que tenen xarxes virtuals o presencials per a intercanviar coneixements i crear-ne de nous sobre temes de salut laboral. De la mateixa manera, es podrien identificar diferents possibilitats en treballadors de la gestió pública, segons s'utilitzin modalitats presencials o virtuals, s'agrupin per departaments administratius i estableixin processos relacionats amb el simple intercanvi d'informació o més sistemàtics i dirigits a la creació i gestió del coneixement col·lectiu.

De totes maneres, el problema no és tant la forma en què es realitza la col·laboració sinó si és la més adequada al propòsit pretés i als participants implicats. Segurament, els processos col·laboratius vinculats al desenvolupament d'habilitats socials i emocionals poden perdre efectivitat quan la interacció necessària es vehicula per mitjans virtuals; o bé la presencialitat pot ser un procés substituïble quan es tracta de proporcionar coneixements estructurats o bé desenvolupar determinades habilitats.

4.4.2. Les comunitats de pràctica 'online'

El treball compartit entre persones i grups ha existit des de sempre, però les noves eines basades en TIC han impulsat una col·laboració més fructífera, afavorint l'aparició de nous tipus de treball col·laboratiu. La col·laboració és la idea base: es comparteixen objectius i s'estableix una responsabilitat compartida a través de la xarxa; però no es tracta només de treballar junts, sinó de realitzar també un intercanvi cognitiu per a aconseguir allò que individualment no s'hauria pogut aconseguir.

La xarxa es converteix en un espai efectiu per a la realització d'experiències de treball col·laboratiu, on la tecnologia passa a ser un mitjà per a dissenyar el treball en equip i

un suport en els processos de gestió de l'organització: permet compartir documents, realitzar reunions i conferències, i establir un ús més eficaç del temps de treball.

Existeixen diferents tipus de col·laboració que marcaran el procés de formalització de la xarxa, és a dir, les eines i els sistemes d'intercanvi d'informació a utilitzar. Cabanillas (2009) distingeix tres tipologies diferents de col·laboració, tenint en compte que en totes elles la funció principal dels participants és interactuar en base a una mateixa tasca amb la resta d'usuaris:

- Col·laboració basada en continguts: es produeix quan els participants estan congregats al voltant de la realització d'un contingut.
- Col·laboració basada en projectes: es produeix quan els participants treballen en un projecte comú.
- Col·laboració basada en el grup: es produeix quan els participants treballen al voltant d'una idea o d'un interès comú.

Així es veu com el contingut, el coneixement o el projecte es construeix a través dels nous espais de comunicació, d'escriptura grupal, de compartir documents, de discussió a través de fòrums virtuals, etc. que brinda la tecnologia i que ens ofereix nous entorns de treball.

Un dels millors avantatges que posseeix l'ús de les xarxes per al treball col·laboratiu és la possibilitat d'actuar en processos d'informació i comunicació. A través de l'ús de les xarxes es va més enllà de la simple acumulació d'informació, al permetre que aquesta pugui ser endreçada i classificada mitjançant bases de dades, distribuïda massivament i en diferents formats. Als beneficis propis del treball en xarxa s'hi han d'unir també els avantatges del treball col·laboratiu, sense deixar de banda els inconvenients que comporta l'ús d'aquesta estratègia (veure taula 23).

Taula 23. Avantatges i inconvenients del treball col·laboratiu en xarxes virtuals (A partir de Sáez, García, Paolo i Rojo, 2009, p. 22)

| Avantatges | Inconvenients |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ajuda al desenvolupament dels participants.▪ Possibilita l'augment dels coneixements i capacitat professional.▪ Estimula el treball en paral·lel.▪ Permet el treball en subgrups.▪ Incrementa l'accés a la informació.▪ Possible millora en la qualitat dels resultats.▪ Estimula la creativitat, la comunicació, la participació i l'intercanvi d'idees, informacions i suggeriments, reduint la inhibició de l'estatus.▪ Permet treballar en el moment disponible, si s'utilitzen elements de comunicació asincrònica.▪ Les propostes realitzades a l'interior de la | <ul style="list-style-type: none">▪ Requereix més atenció per part dels participants.▪ Requereix la generació d'un ambient de confiança i seguretat entre els participants.▪ Dificultat per a aconseguir consensos. El procés es pot allargar.▪ La interacció pot resultar confusa, caòtica i desenfocada respecte al tema que es tracti.▪ L'estructura de poder es pot veure amenaçada.▪ Els vincles entre els membres són més dèbils que quan es treballa cara a cara.▪ El control que exerceixen els membres entre si pot ser menor que si el treball col·laboratiu es realitzés cara a cara. |

| | |
|--|--|
| <p>xarxa no porten nom i cognom, sinó que són considerades complicacions del procés. És possible aconseguir metes que d'altra manera serien impossibles d'aconseguir.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Redueix els costos per a l'organització. | <ul style="list-style-type: none">▪ Les tasques focalitzades poden ser massa especialitzades per a permetre el treball "ad hoc" i la realització d'activitats no previstes prèviament.▪ Un elevat volum de participació pot provocar que sigui difícil establir coherència de grup, experiència compartida i confiança. |
|--|--|

D'acord amb Woodcock (citat per De Benito, 1999), el treball col·laboratiu a través de la xarxa presenta dos components bàsics: el tecnològic i l'humà. El component tecnològic el conformen: els sistemes de comunicació com el telèfon, el correu electrònic, la videoconferència, etc.; els espais compartits on dues o més persones poden treballar sobre un mateix document simultàniament; la informació compartida on es pot accedir, emmagatzemar, modificar i manipular informació; la possibilitat de realitzar activitats conjuntes (com pluja d'idees, valoracions, etcètera). El component humà estaria integrat per la manera com les persones organitzen la seva feina i es comuniquen; la gestió de grups; els aspectes relacionats amb els disseny en grup; i la dinàmica de grups, la forma com la gent col·labora.

4.5. Rols i processos en la CGC

El desenvolupament d'estratègies de CGC implica el domini teòric i pràctic de processos per a la mesura, creació i difusió del coneixement individual i col·lectiu i la participació de diversos agents amb una clara delimitació de responsabilitats i funcions que garanteixin el correcte desenvolupament d'aquests processos i, per tant, l'èxit de l'estratègia de CGC.

Des del punt de vista dels rols, el model de CGC ACCELERA ens permet conèixer als més significats protagonistes (Rodríguez-Gómez i altres, 2011, pp. 167-170):

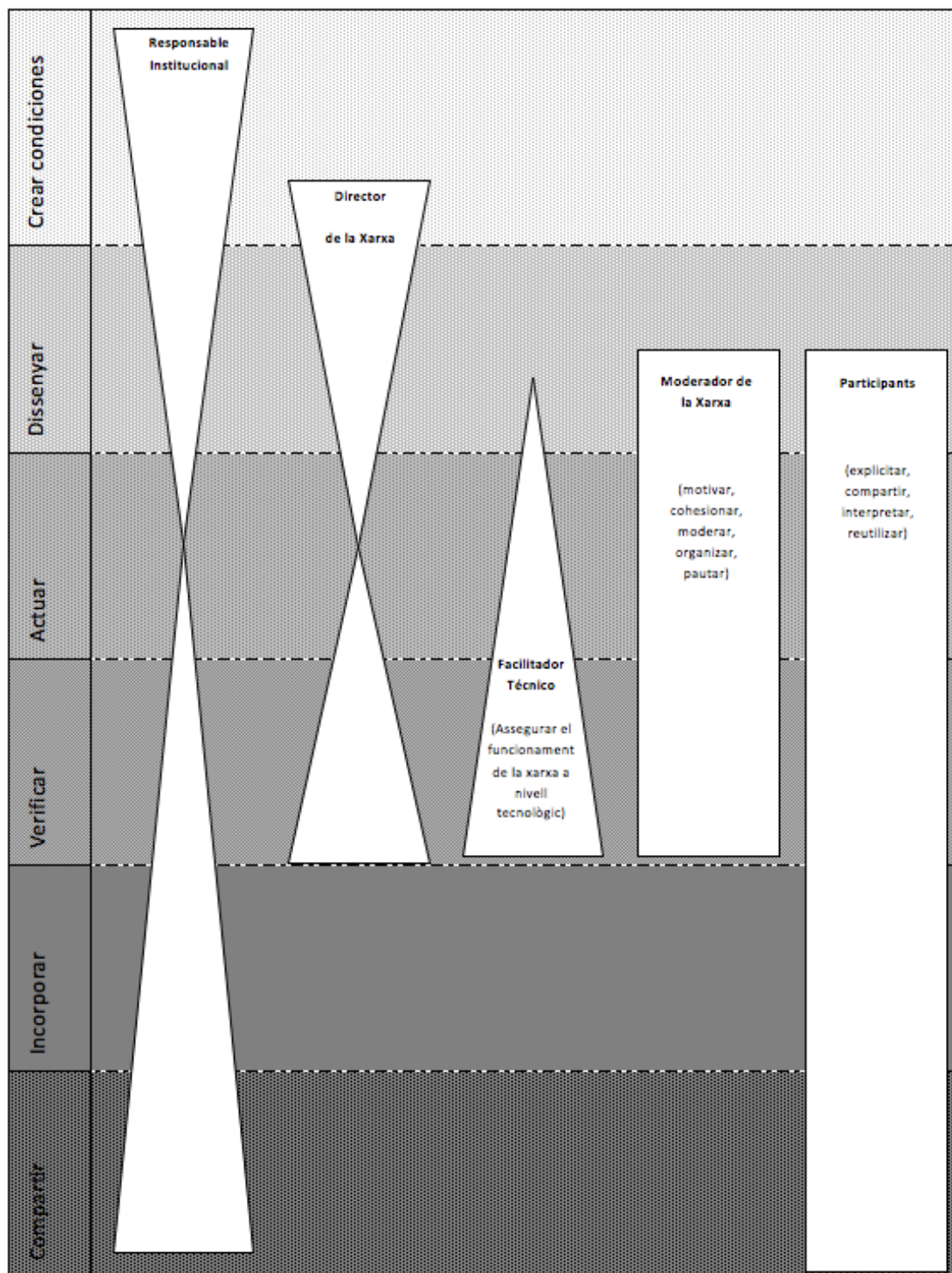
- **Responsable de la Institució (RI).** És la persona de la institució que pren la decisió d'oferir, proporcionar, suggerir i inclús impulsar una forma de treball centrada en la CGC. Prescriu el que es pretén realitzar i els objectius que es volen aconseguir.
- **Director de la Xarxa (D).** Proposa a les institucions la participació en CGC en xarxa en la millora organitzativa i institucional. Ha de proporcionar respostes a les demandes concretes de les organitzacions, a partir de diagnòstics inicials que culminen en propostes concretes d'intervencions personalitzades i ben coordinades des del lideratge que ostenta.
- **Facilitador TIC (FT).** Realitza les gestions pertinents per a què l'eina de suport utilitzada estigui a punt per als participants. Intervenent en el disseny d'eines d'interacció senzilles, fàcils d'utilitzar, funcionals i pràctiques, d'acord amb els

estàndards d'usabilitat, accessibilitat i seguretat, sempre centrant-se amb l'usuari; també garanteix l'execució del disseny i l'administració de la xarxa.

- **Moderador de Xarxes (MR¹⁵)**. Inicia els fòrums de debat o altres activitats que poden desenvolupar-se en la xarxa, pautat, en certa manera, els processos implicats. Intervé si el debat es complica o si aquest o es produeix. Ordena la informació i sintetitza el coneixement que es va generant, a més de motivar als participants.
- **Participants (P)**. Són els usuaris de la xarxa. Els veritables protagonistes, sense ells la xarxa no tindria raó de ser. Han d'adquirir la responsabilitat d'entrar a la xarxa i participar en ella de forma periòdica. Els participants han de conversar i establir un diàleg enriquidor que promogui l'intercanvi d'informació a base d'uns criteris establerts pel director i pel moderador de la xarxa.

¹⁵ Les sigles MR van referència al significat en castellà "Moderador de la Red".

Figura 3. Rols i processos en la CGC



La taula 24 reprèn una proposta amb les fases i actuacions que es poden fer en una xarxa quan es tracta de facilitar al màxim el seu èxit. La seva concreció es realitza a partir de l'experiència acumulada en la xarxa virtual de Creació i Gestió del Coneixement ACCELERA (veure figura 2). Com pot apreciar-se, es convenient planificar actuacions diverses que tractin de donar resposta a coneixements actuals sobre els processos de canvi: partir de necessitats, negociar el pla d'actuació, tenir en compte les resistències al canvi, considerar la formació com a suport permanent, centrar-se en problemes concrets i revisar la seva consideració, etcètera.

Taula 24. Fases i actuacions de la Xarxa ACCELERA (A partir de Gairín, 2003, pp.149-150)

| Fases | Actuacions | Descripció | Agent Responsable |
|--|--|---|--|
| FASE PRÈVIA "Crear condicions" | Coneixement del context d'actuació | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar l'origen de la demanda. ▪ Identificar la finalitat última de la creació de la xarxa de GC: canvi de valors, millora del currículum, desenvolupament professional, aspectes organitzatius... ▪ Condicions del context: <ul style="list-style-type: none"> ○ Anàlisi d'elements externs: autonomia administrativa, acadèmica i/o econòmica. ○ Anàlisi d'elements interns: cultura i clima de la institució, finalitats educatives, estructures, sistema relacional, paper de l'Equip Directiu, tradició del treball en equip, tradició en processos reflexius d'anàlisi i resolució de problemes. | Responsable de la Institució |
| | Detecció de necessitats | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorització i prioritització. | Responsable de la Institució Director de la Xarxa |
| | Detecció d'obstacles per a la posada en marxa de la xarxa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de motivació. ▪ Grau d'integració en les relacions. ▪ Dinàmica grupal de treball. ▪ Capacitat per a acomodar-se a noves situacions. ▪ Nivell de sintonia per a crear visions compartides. ▪ Existència de líders amb capacitat de dinamització. ▪ Implicació i suport d'iniciatives. | Responsable de la Institució Director de la Xarxa |
| | Identificació de temàtiques susceptibles de tractar | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau d'eficiència dels processos. ▪ Nous reptes i demandes. ▪ Naturalesa dels continguts a millorar: estructurals, àmbit acadèmic i/o àmbit de gestió. | Responsable de la Institució Director de la Xarxa |
| PLANIFICACIÓ "Dissenyar" | Formulació d'objectius de la xarxa de gestió de coneixement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarificació i formulació precisa dels problemes i disfuncions susceptibles de millora o temàtica a abordar. | Responsable de la Institució Participants |

| Fases | Actuacions | Descripció | Agent Responsable |
|--|--|--|---|
| | Pla d'actuacions generals i concretes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organització de línies generals d'actuació. ▪ Definició de la metodologia de treball. ▪ Concreció del pla d'actuacions: accions pas a pas (concretes, identificables, observables, ajustades als objectius), planificació logística per a portar-les a terme i definició del cronograma. ▪ Definició de rols i funcions dels implicats. ▪ Acordar el procés i els mecanismes de participació i control. ▪ Mobilització dels recursos necessaris. ▪ Valoració de costos, riscos i oportunitats d'incorporar un procés de CGC. ▪ Consignar el tipus d'estratègies i instruments més adequats per a informar als protagonistes. ▪ Definir les necessitats de formació per a participar en una xarxa virtual de CGC. ▪ Definir mecanismes per a motivar als participants. | <p>Responsable de la Institució</p> <p>Director de la Xarxa</p> <p>Facilitador TIC</p> <p>Participants</p> <p>Moderador</p> |
| | Pla del procés d'avaluació | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir criteris d'avaluació. ▪ Disseny del procés i instrumentalització de la revisió: recollida de dades, elaboració d'informes, cronograma, etcètera. ▪ Disseny de mecanismes de retroalimentació. ▪ Difusió dels resultats d'avaluació en relació al procés i als acords presos. ▪ Cronograma del pla d'avaluació. | <p>Responsable de la Institució</p> <p>Director de la Xarxa</p> |
| IMPLEMENTACIÓ – REVISIÓ ESPECÍFICA “Actuar” | Desenvolupament del pla d'acció | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar la guia d'utilització de la plataforma. ▪ Afavorir l'accés a la xarxa i resoldre els problemes de tipus tècnic si hi fossin. ▪ Conduir el projecte cap als objectius establerts. ▪ Motivar i crear un clima agradable. ▪ Establir criteris de moderació i assegurar que es compleixin. ▪ Estructurar i proposar treball. ▪ Oferir retroalimentació. ▪ Redirigir la temàtica si fos necessari. ▪ Reforçar les relacions entre les persones, organitzar i coordinar la interacció dels participants. ▪ Facilitar la CGC: descobrir els punts àlgids de les discussions, garantir la | <p>Facilitador TIC</p> <p>Moderador</p> |

| Fases | Actuacions | Descripció | Agent Responsable |
|--|--|--|--|
| | | <p>pertinença i qualitat de les aportacions, introduir informació externa quan sigui necessari.</p> <ul style="list-style-type: none"> Esbrinar les problemàtiques que van apareixent per tal d'incidir en elles. Proposar una síntesi i/o conclusions. | |
| | Participació en la xarxa de gestió del coneixement plantejada | <ul style="list-style-type: none"> Participació activa i constructiva a la xarxa de CGC iniciada | Participants |
| | Desenvolupament de mecanismes de seguiment i revisió | <ul style="list-style-type: none"> Realització d'informes d'eficàcia o de suggeriments durant el desenvolupament, detecció de dificultats i progressos, posada en marxa de mecanismes de auto-observació i revisió, funcionament de mecanismes de retroalimentació. | Facilitador TIC Moderador |
| AVALUACIÓ REVISIÓ GLOBAL "Verificar" | Detecció de disfuncions | <ul style="list-style-type: none"> Interrelació interdependència dels elements que provoquen les disfuncions detectades. | Tots els protagonistes |
| | Cerca d'alternatives | <ul style="list-style-type: none"> Cerca de solucions als problemes plantejats. Introducció de modificacions en el pla inicial per a corregir les disfuncions detectades. | Tots els protagonistes |
| | Informe global de valoració | <ul style="list-style-type: none"> Confecció d'un informe avaluatiu global en base al pla d'observació i seguiment i als informes que provinguin dels processos de revisió. Crítica i reflexió sobre el procés. | Director de la Red Facilitador TIC Moderador |
| INSTITUCIONALITZACIÓ "Incorporar" | Rutinització dels mecanismes establerts | <ul style="list-style-type: none"> Incorporar la CGC a l'estructura de l'organització. | Responsable de la Institució Participants |
| | Tractar noves temàtiques | <ul style="list-style-type: none"> Creació de dinàmiques que empentin cap a l'adopció de noves xarxes de CGC. | Responsable de la Institució Participants |
| | Permanència en el temps | <ul style="list-style-type: none"> Establiment de mecanismes de suport. La millora es manté per sobre de les persones que la van posar en marxa. | Responsable de la Institució Participants |
| DIFUSIÓ "Compartir" | Externalització | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar estratègies de difusió de l'experiència. Motivar als participants a explicar l'experiència. | Responsable de la Institució Participants |

La FASE PRÈVIA inclou l'escenari, mitjançant el diagnòstic organitzatiu i cultural, que permet detectar necessitats i prioritzar-les. En aquesta primera fase es parteix d'una idea que ha de ser contrastada amb el mapa del coneixement existent a l'organització. Aquest mapa pot ser complementat amb les aportacions dels participants en la fase de desenvolupament.

Una vegada avaluada l'estructura organitzativa i identificades les debilitats i fortaleces es procedeix a la PLANIFICACIÓ de la xarxa que ha contenir la CGC. El primer pas és la configuració de l'equip que dissenyarà i desenvoluparà el procés de CGC. Els integrants d'aquest equip han de complementar-se i disposar de coneixements diversos (capital intel·lectual, sistemes tecnològics, aprenentatge organitzatiu, formació, gestió del canvi cultural, dinàmiques grupals, etcètera). Entre els integrants del grup, evidentment, han de trobar-s'hi el responsable de la institució i el director de CGC, per tractar-se dels màxims responsables del procés. Al mateix temps és recomanable establir contactes directes amb el moderador de la xarxa i el facilitador TIC.

Aquest equip ha de planificar el procés a seguir al llarg de la CGC, sobretot en la seva fase d'implementació. Aquí, cal definir els objectius del procés de CGC, alineant-los amb l'estratègia organitzativa de manera que el sistema de CGC sigui coherent amb la ideologia, principis, valors i objectius organitzatius; determinar els recursos necessaris, tant materials com funcionals i humans; temporalitzar el procés de CGC, establint períodes per al desenvolupament de cada una de les etapes; dissenyar les estratègies i dinàmiques bàsiques per a la CGC (per exemple, debats guiats, previsió de converses en línia, activitats guiades per a l'explicació, socialització, interiorització i combinació del coneixement, la realització d'enunciats de tasques individuals i/o grupals, dirigides o autònomes, l'establiment de criteris per a la creació d'equips de treball, seleccionar models de bones pràctiques, proposar anàlisis de casos, lectures, etcètera); valorar i seleccionar les tecnologies necessàries (groupware, plataformes d'e-learning, bases de dades, blogs, wikis, repositoris, missatgeria, marcadors socials, etcètera); així com determinar sistemes d'avaluació de manera integrada i continuada al llarg de tot el procés.

Els processos en la fase d'IMPLEMENTACIÓ fan referència a la naturalesa de la comunicació (característiques, continguts, processos, etcètera), els processos de participació (natural o induïda), la cohesió entre els membres de la xarxa i la seva motivació. A l'iniciar aquesta fase es dona accés als participants a la xarxa, amb la finalitat de que passin del coneixement tàcit (personal) al coneixement explícit (compartit). És el moment en que s'inicia un procés de socialització durant el qual els participants van compartint el coneixement individual (teòric i pràctic, aptitudinal, actitudinal, etcètera) amb l'objectiu de contribuir a la CoP.

És a partir de la comunicació i la participació en la xarxa que els participants van construint el coneixement. El moderador de la xarxa designat ha de pautar i estimular el debat, ajudar a la cohesió grupal, mitjançant el seguiment regular de la xarxa, i organitzar la informació i el coneixement que es van generant mitjançant una moderació precisa.

Una part important de la millora de l'eficàcia d'una xarxa de CGC es troba en promoure que els participants iniciïn un diàleg que vagi creixent a mesura que es comparteixen esquemes, fórmules, metàfores, analogies, documents, referències bibliogràfiques, pensaments, sentiments, creences, models, etc., i aquests són analitzats, comparats, categoritzats, interpretats, processats, criticats, reutilitzats, sistematitzats, etc..

Aquest diàleg pren sentit al combinar l'exteriorització i explicitació individual amb la reflexió a la xarxa social, donant lloc a la creació i interiorització de nous coneixements. Coneixements que poden ser organitzacionals i que, en aquest cas, haurien d'incidir directament en la millora institucional.

La finalització dels cicles ha d'anar acompanyada de processos d'AVALUACIÓ FINAL, complementaris als processos de control del seguiment i resultats que es facin mentre existeixin els grups de CGC. L'elaboració d'informes d'avaluació, des de la perspectiva de cada un dels agents implicats, ha de permetre valorar la planificació (objectius, tasques proposades, temporalització, etc.), la construcció i selecció dels instruments i recursos tecnològics, l'explicitació i recollida d'informació, l'agilitat i l'efectivitat del coneixement generat.

De la mateixa manera, resulta rellevant avaluar fins a quin punt els beneficis de la CGC en xarxa són perdurables en el temps i es converteixen en un valuós actiu. És a dir, s'ha de valorar l'impacte real de la xarxa sobre el conjunt de la institució. Aconseguir un model millorat de CGC requereix l'anàlisi del procés (inicial – durant – final), considerant aspectes com el disseny, la plataforma, els agents, la comunicació i la participació, la motivació i la cohesió.

Finalment, s'ha d'INSTITUCIONALITZAR l'experiència, incorporant-la als processos habituals de l'organització. La comunicació a la xarxa pot donar lloc a un coneixement organitzacional, que hauria de difondre's per a promoure la millora institucional i donar pas, si és possible, a generar un coneixement interorganitzacional.

En la darrera fase del procés, la DIFUSIÓ és summament important per a organitzar el coneixement generat i explotar-lo de manera que permeti mantenir i/o generar l'avantatge competitiu de les organitzacions participants.

Les experiències ACCELERA (Rodríguez-Gómez i altres, 2011) i el desenvolupament del present estudi que clarifica els rols i processos per a una efectiva CGC, ens ha obert la possibilitat d'identificar una sèrie de **propostes per a millorar l'eficàcia** del que s'ha plantejat al respecte. Sintèticament, podem concretar les més significatives en els següents apartats:

A.- Els agents implicats en la CGC

A.1.- Respecte al responsable institucional:

- Manifestar la necessitat de construcció del coneixement en la institució que representa.
- Liderar el projecte de CGC.
- Assumir el compromís i donar el suport necessari per evitar la proliferació de resistències en el procés de canvi.
- Mantenir una atenció màxima a les exigències canviants de l'entorn en el que s'inscriu la CGC i el funcionament intern de les pròpies xarxes de CGC.

- Actuar adequadament en els processos d'incorporació de temàtiques, participants i institucions membre a les xarxes de CGC.
- Donar suport a una cultura col·laborativa i del coneixement on es promogui la confiança, el compromís i la creativitat, entre molts altres valors.

A.2.- Respecte el director de la xarxa:

- Dissenyar i mantenir una estratègia de CGC adequada al context.
- Facilitar l'entorn de construcció i gestió del coneixement.
- Aconseguir, recomanar i convidar a la participació d'institucions a les xarxes de CGC.
- Millorar la imatge de les xarxes de CGC i dels productes que es generen en elles.
- Representar i administrar les xarxes de CGC.
- Coordinar els agents implicats en la xarxa.
- Assessorar el disseny de la xarxa i de les tasques, així com el procés d'avaluació facilitant pautes per a la seva elaboració i posterior anàlisi.
- Estar present a la xarxa mitjançant el seguiment dels agents i els processos, fent propostes concretes d'avaluació, comunicació i millora.
- Informar al responsable institucional de l'evolució de la xarxa.

A.3.- Respecte al facilitador TIC:

- Disposar de coneixements tècnics avançats per al disseny i administració de la xarxa.
- Desenvolupar i gestionar la xarxa coneixent les finalitats, objectius i expectatives de la mateixa.
- Assegurar el funcionament de la xarxa i de tots els seus recursos per a una comunicació àgil i fluida que contribueixi a la CGC.
- Administrar la plataforma (donar d'alta i baixa als participants, introduir i actualitzar les informacions, facilitar les contrasenyes d'accés, introduir les demandes del gestor del coneixement, extreure estadístiques de connexió i participació, entre d'altres) seguint les indicacions del promotor de la xarxa.
- Donar suport tecnològic als participants i gestionar el coneixement en el procés de familiarització amb l'entorn virtual.
- Crear guies i pautes per a una bona pràctica a la xarxa.
- Respondre amb celeritat i adequació als dubtes i problemes dels participants.
- Treballar amb estreta col·laboració amb el moderador de la xarxa, assegurant l'accés de tots els participants i resolent possibles dubtes o incidències al llarg de tot el procés de CGC.

- Realitzar suggeriments diversos de navegació per la xarxa, de seguiment de les aportacions, d'organització i gestió de continguts, etc.

A.4.- Respecte al moderador de la Xarxa:

- Garantir experiència en el contingut, organitzant activitats que promoguin la creació de coneixement, aportant documentació, referències bibliogràfiques o web gràfiques, realitzant síntesis, etc.
- Redactar les propostes, generades pel debat, de forma adequada als principis d'usabilitat, utilitat i accessibilitat.
- Facilitar, dinamitzar i moderar el procés de construcció del coneixement.
- Propiciar el protagonisme dels participants i la conversa entre ells.
- Suggestir activitats per a construir coneixement en xarxa, moderar el debat tenint en compte el context i el seguiment de les intervencions dels participants, així com avaluar el procés i realitzar propostes de millora.
- Contribuir a la cohesió del grup proposant tasques i missatges de seguiment i evolució.
- Orientar als participants al llarg del desenvolupament del procés, solucionar amb celeritat i adequació dubtes sobre el contingut, resoldre problemes o derivar-los a les persones pertinents, etc.
- Gestionar la documentació i els registres, les comunicacions i el coneixement.
- Organitzar i estructurar el coneixement generat i fer propostes de continuïtat i integració a la dinàmica diària de la institució.

A.5.- Respecte als participants:

- Ser coherents amb l'àmbit d'intervenció en el que intervé i amb els objectius proposats.
- Participar activament en el debat en xarxa mitjançant aportacions constructives.
- Intercanviar idees i coneixement.
- Mostrar interès per a descriure experiències, establir exemples, etc..
- Conversar a través de les intervencions que considerin les aportacions dels companys i que afegixin informació, argumentacions a favor o en contra, reflexions personals, preguntes, dubtes, consultes, etc., que ajudin a progressar en la construcció conjunta de coneixement.
- Comunicar els propis coneixements, aprenentatges i sentiments.
- Aportar reflexions, documents, referències bibliogràfiques i/o web gràfiques.
- Compartir dubtes i suggeriments.

- Solucionar, juntament amb el tècnic informàtic, els problemes derivats de l'ús de la plataforma.

B.- Els processos implicats

B.1. Fase prèvia i planificació:

- Ser coherent amb el marc d'intervenció en el que operen les xarxes de CGC i amb els objectius que es proposen aconseguir.
- Adoptar una perspectiva holística per a considerar els diferents agents i processos que intervenen en la CGC.
- Incorporar processos d'organització, actuació, control i difusió en la CGC.
- Mostrar flexibilitat i obertura per a poder adaptar-se als canvis i les millores convenients fruit de l'avaluació i seguiment de la CGC.
- Planificar de forma contextualitzada en relació a l'entorn en el que té lloc la CGC (tipologia d'organitzacions, temàtiques tractades, participants, etc.).
- Elaborar una planificació completa que sigui útil i s'ajusti adequadament als recursos i les exigències que requereix la CGC.
- Evidenciar realisme per a concretar actuacions en funció de les necessitats i les exigències de la CGC.
- Incorporar canals de participació i processos de col·laboració que permetin democratitzar la planificació en la CGC.

B.2. Fase d'implementació:

- Generar estructures i sistemes de comunicació que es mostrin eficaços en la CGC.
- Determinar el paper que cada agent i persona individual ha de jugar en la CGC i en cada un dels processos implicats.
- Posar en marxa procediments adequats per a superar els obstacles i/o resoldre els problemes que puguessin sorgir en la CGC.
- Proporcionar l'atenció necessària que cada membre o institució requereixi per a intervenir amb èxit en la CGC.
- Intervenir adequadament en els processos que la CGC requereix per al seu desenvolupament.
- Integrar, mantenir i desenvolupar els recursos implicats (materials i humans) en la CGC.
- Impulsar, promoure i facilitar la CGC i la seva orientació a les metes establertes.
- Promoure una cultura pròpia que doni sentit a la CGC desenvolupada i que possibiliti l'assumpció de valors i objectius per part de tots els membres.

- Adequar les tasques que s'impliquen en la CGC a les capacitats reals dels que hi participen.
- Fixar objectius comuns, buscant l'acceptació, el consens i la implicació dels agents en la CGC.

B.3. Fase d'institucionalització i difusió:

- Garantir la confidencialitat i la honestat de la informació obtinguda en la CGC.
- Distribuir, mitjançant els mitjans oportuns, el coneixement generat en uns terminis de temps oportuns.
- Disposar d'una declaració de caràcter institucional que reculli els criteris que la Xarxa té per a difondre lliurement la CGC.
- Incloure i afavorir el contacte amb experts per a atorgar autoritat al coneixement que es difon.
- Col·laborar amb altres xarxes internacionals i nacionals en temes de CGC i gestió educativa.
- Presentar aportacions, comunicacions i ponències a trobades científiques, reunions i esdeveniments, com a resultat dels processos de CGC generats.
- Actualitzar les eines tecnològiques (per exemple, pàgina web) i incorporar millores en els continguts i la difusió del coneixement.
- Socialitzar la CGC a través de la presència del coneixement en revistes d'impacte, mitjans de comunicació, entrevistes, articles d'opinió, etc..
- Promocionar la interactivitat en la CGC per a motivar a les institucions i membres participants a compartir, comentar, consultar, etc. i continuar la CGC en xarxa.

5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Addicott, R.; McGivern, G. i Ferlie, E. (2006). Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks. *Public Money and Management*, 26 (2), 87-94.
- Aguirre Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Alavi, M. i Leidener, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*. Disponible en línia: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2486&context=cais> [Consultat el desembre de 2010]
- Argyris, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje organizacional*. México, DF: Oxford University Press.
- Aubusson, P.; Steele, F.; Dinham, S. i Brady, L. (2007). Action learning in teacher learning community formation: informative or transformative? *Teacher Development*, 11 (2), 133-148.
- Asúa, B. (2002). Globalización, sociedad de la información y formación en las organizaciones. A P. Pineda (Ed.), *Pedagogía Laboral* (pp. 65 – 83). Barcelona: Ariel.
- 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.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Cabanillas, P. (2009). Technologies col·laboratives: noves oportunitats per a la participació. *UOC Papers. Revista sobre la societat del coneixement*, nº 8, pp. 3-12. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en línia: <http://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/cat/cabanillas.pdf> [Consultat el setembre de 2009]
- Castells, M. (1998). *La era de la informació: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- Chase, L.R. (1997). The knowledge-based organization: an international survey. *The Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 38-49.

- Davenport, T.H.; De Long, D.W. i Beers, M.C. (1997). Building successful knowledge management projects. *Center for Business Innovation. Work Paper. Ernst & Young LLP*. Disponible en línia: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/building_successful_km_projects.pdf [Consultat el desembre de 2010]
- Davenport, T. i Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.; Prusak, L. i Strong B. (2008). Putting ideas to work. *MIT Sloan Management Review*. Disponible en línia: <http://sloanreview.mit.edu/executive-adviser/2008-1/5011/putting-ideas-to-work/> [Consultat el desembre de 2010]
- De Benito, B. (1999). *Taller: Redes y trabajo colaborativo entre profesores. Ponencia presentada en EDUTEC 99*. Disponible en línia: <http://gte.uib.es/articulo/EDUTEC99.pdf> [Consultat l'octubre de 2009]
- Del Moral, A.; Pazos, J.; Rodríguez, E.; Rodríguez-Patón, A. i Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Thomson.
- Denford, J.S. i Chan, Y.E. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9 (2), 102-119.
- dePaula, R. i Fischer, G. (2005). Knowledge Management: why learning from the past is not enough! A J. Davis, E. Subrahmanian i A. Westerberg (Eds.), *Knowledge Management: organizational and technological dimensions* (pp. 21-54). New York: Pysica-Verlag Heidelberg.
- Donate, M.J. i Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 890-914.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe .
- Drucker. P. (2003). Llega una nueva organización a la empresa. A AAVV. *Gestión del conocimiento. Harvard Business Review* (pp. 1-22). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Durán, M. M. (2002). *Auditoria general d'una empresa d'alta tecnologia com procediment inicial en la implementació d'una estratègia de formació continuada: la gestió del coneixement*. Tesis doctoral en línia, Departament de Pedagogia Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en línia: <http://www.tdx.cat/TDX-0203103-184602/index.html> [Consultat el setembre de 2010]
- Dyer, G. i McDonough, B. (2001). The State of KM. *Knowledge Management*, 4 (5), 31-36.
- Filella, G. i Soler, M. (2002). Principios de educación permanente y de educación de personas adultas en las organizaciones. A P. Pineda (Ed.), *Pedagogía Laboral* (pp. 147 – 171). Barcelona: Ariel.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y Organizaciones que Aprenden. *Educar*, 27, 31 – 85.

- Gairín, J. (2000b). La colaboración entre centros educativos. A Gairín, J. i Darder, P. (Coord.), *Organización y gestión de centros educativos*. Barcelona, Praxis, pp 82-177.
- Gairín, J. (2003). La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas. A Medina i altres (coord.), *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas*. Madrid: Universitat, capítol 3.
- Gairín, J. (2006). Las comunidades virtuales de aprendizaje. *Educar*, 37, 41-64.
- Gairín, J. (2008). Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional. A *Gestión de centros.com*. Madrid: Wolters Kluwer Educación. (pp. 1-40). També reproduït a Urquiza, C. (Ed.) (2009): *Las comunidades Formativas de Aprendizaje. Una experiencia en los Institutos Normales de Bolívia*. La Paz: AECID. I a Camacho, B. i Reyes, M.G. (Coord.) (2009). *Formar docentes. Miradas desde la Escuela Normal Superior de Jalisco y otros contextos educativos*. Guadalajara: Secretaría de Educación de Jalisco.
- Gairín, J. (2010). Formarse y aprender en comunidad. A J. Gairín (Ed.), *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones* (pp. 15-35). Madrid: Wolters Kluwer España, S.A.
- Gairín, J. (2011) (Ed.). *El trabajo colaborativo en red. Actores y procesos en la creación y gestión del conocimiento colectivo*. Barcelona: DaVinvi.
- Gairín, J. i Díaz, A. (2011). La colaboración entre profesionales. A J. Gairín (2011) (Ed.), *El trabajo colaborativo en red. Actores y procesos en la creación y gestión del conocimiento colectivo*. Barcelona: DaVinvi, pp. 15-42.
- Gairín, J. i Rodríguez-Gómez, D. (2006). La gestión del conocimiento en Red. A A. Alvarado i A. Rodríguez (Eds.), *La formación a distancia* (pp. 310-315). Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal.
- Gairín, J.; Rodríguez, D. i Armengol, C. (2007). Funciones y formación del moderador/gestor de redes de gestión del conocimiento. *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 8 (2). Disponible en línia: http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_08_02/n8_02_gairin_rodriguez_armengol.pdf [Consultat el desembre de 2010]
- Gallego, D. i Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. Madrid: Pearson Educación.
- Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. *Harvard-Deusto Business Review*, 98, 51-89.
- González, A. P. (2005). *La Organización del trabajo y la formación en los nuevos escenarios: el papel de las TIC*. Congreso: IV CIFO. IV Congreso de Formación para el trabajo: Nuevos escenarios de trabajo y nuevos retos en la Formación. Disponible en línia: <http://tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/Documentos/pon3.pdf> [Consultat el setembre de 2010]

- Gorelick, C.; Milton, N. i April, K. (2004). *Performance Through Learning. Knowledge Management in Practice*. Burlington: Elsevier.
- Holsapple, C.W. i Wu, J. (2008). In search of a missing link. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 31-40.
- Kimble, C. i Hildreth, P. (2005). Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 102-113.
- Klein, J.H.; Connell, N. i Meyer, E. (2005). Knowledge characteristics of communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 3, 106-114.
- Leithwood, K. i Aitken, R. (1995). *Making Schools Smarter: A System for Monitoring School and District Progress*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lin, H.F. (2011). The effects of employee motivation, social interaction, and knowledge management strategy on KM implementation level. *Knowledge Management Research & Practice*, 9 (3), 263-275.
- Loyarte, E. i Rivera, O. (2007). Communities of practice: a model of their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, 11 (3), 67-77.
- Magnier-Watanabe, R.; Benton, C. i Senoo, D. (2011). A study of knowledge management enablers across countries. *Knowledge Management Research & Practice*, 9 (1), 17-28.
- Martínez, J.; Soteras, J. i Vives, N. (2009). El treball col·laboratiu a l'Administració. Aportacions del programa Compartim. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Disponible en línia: http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/treball_collaboratiu_compartim.pdf [Consultat el desembre de 2010]
- Martínez Ochoa, L. (2002). *Gestión de conocimiento e intangibles: impacto en contabilidad y mercado de capitales*. Pamplona: Eunsa, Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Michailova, S. i Sidorova, E. (2011). From group-based work to organizational learning: the role of communication forms and knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 9 (1), 73-83.
- Milton, N. (2005). *Knowledge Management for teams and projects*. Oxford: Chandos cop.
- Nesheim, T.; Olsen, K.M. i Tobiassen, A.E. (2011). Knowledge communities in matrix-like organizations: managing knowledge towards application. *Journal of Knowledge Management*, 15 (5), 833-850.
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Cambridge: Oxford University Press.
- Obeso, C. (2001). Homo faber, homo sapiens. Estado de la cuestión. A A.M. Güell (Ed.), *Homo faber, homo sapiens: la gestión del capital intelectual* (pp. 23-63). Barcelona: Planeta.

- OECD (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris: OECD.
- Petrides, L.A. i Nodine, T.R. (2003). *Knowledge Management in Education: Refining the landscape*. Halfa Moon Bay, CA: ISKME. Disponible en línea: <http://iskme.path.net/kmeducation.pdf> [Consultat el novembre de 2011]
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Robles, A. D. (2004). Estrategias para el trabajo colaborativo en los cursos y talleres en línea. *Revista Comunidad e-formadores*, nº 3, agosto de 2004. Disponible en línea: http://e-formadores.redescolar.ilce.edu.mx/revista/no3_04/Trabajo%20colaborativo.pdf [Consultat el setembre de 2009] (autor mexicano)
- Rodríguez-Gómez, D. i altres (2011). Roles y procesos de la creación y gestión del conocimiento. A J. Gairín (2011) (Ed.), *El trabajo colaborativo en red. Actores y procesos en la creación y gestión del conocimiento colectivo* (pp. 161-180). Barcelona: Davinci.
- Sáez, F.; García, O; Palao, J; i Rojo, P. (2009). Capital Humano (y II): Gestión del Conocimiento e-Learning y Modelos sociotécnicos. A *Temas Básicos de Innovación tecnológica en las empresas*. Disponible en línea: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html> [Consultat el setembre de 2009]
- Sarramona, J. (2002). *La formación continua laboral*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schenkel, A. i Teigland, R. (2008). Improved organizational performance through communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 106-118.
- Schwartz, D.G. (2007). Integrating knowledge transfer and computer-mediated communications: categorizing barriers and possible responses. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 249-259.
- Senge, P. (1992). *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.
- Sveiby, K.E. (2005). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Disponible en línea: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> [Consultat el novembre de 2010]
- Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: barriers to knowing in the firm*. London. SAGE Publications Ltd.
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledges platforms*. Upper Sadder River, N.J.: Prentice Hall.

- Usoro, A., Sharratt, M.W., Tsui, E. i Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 199-212.
- Vera, D. i Crossan, M. (2003). Organizational learning and Knowledge Management: toward an integrative Framework. A M. Easterby-Smith i M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational learning and knowledge management* (pp. 122-141). Oxford: Blackwell Publishing.
- Weber, R. O. (2007). Addressing Failure Factors in Knowledge Management. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 333-346.
- Zang, W. i Watts, S. (2008). Online communities as communities of practice: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 12 (4), 55-71.

ANNEXES

ANNEX 1. LES CoP ANALITZADES AMB INFORMACIÓ ADDITIONAL¹⁶

DEPARTAMENT DE JUSTÍCIA

▪ CoP “Educatadors socials de centres penitenciaris”

Breu descripció i origen de la CoP

La CoP està formada pels educadors socials que treballen als centres penitenciaris de Catalunya.

Aquesta CoP es va posar en marxa el juny de 2006, però des de l'any 2002 ja mantenien trobades anuals concretades en unes jornades d'intercanvi d'experiències. La primera jornada va sorgir arran de la posada en marxa del primer programa socioeducatiu que es va fer a les persones, el Programa marc d'educació per a la convivència en la diversitat als centres penitenciaris.

A les Jornades de l'any 2006 es va fer una breu presentació de la CoP, que es veia, des dels centres, com una possibilitat de tenir a l'abast una bona eina facilitadora de la pràctica diària, de comunicació i d'investigació.

La primera reunió presencial va tenir lloc l'1 de febrer de 2007. En aquesta reunió es va establir la conveniència de fer reunions presencials un cop al mes i es va acordar el nombre de professionals que serien autoritzats a assistir a les reunions.

Els primers objectius generals que es marcaven era facilitar i millorar la feina diària, creant un cos de coneixement teòric a partir de la nostra pràctica professional.

Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol

- Es compta amb una base de dades amb informació, documentació i experiències pràctiques de tots els centres.
- Es participa en debats teòrics que afecten al seu col·lectiu i en el procés de construcció de la seva professió.
- Es té una formació permanent a partir del treball corporatiu.
- Es té una dinàmica de processos participatius, amb una comunicació oberta i igualitària.
- Es participa en la creació d'un cos de coneixement teòric a partir de la seva pràctica diària.
- Es podem unificar criteris i maneres de treballar.
- Es tenen una sèrie de programes socioeducatius per desenvolupar la seva tasca.

¹⁶ Martínez, J., Soteras, J. i Vives, N. (2009). El treball col·laboratiu a l'Administració. Aportacions del programa Compartim. Barcelona: Generalitat de Catalunya, pp. 205-215. Disponible en: http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/treball_collaboratiu_compartim.pdf.

- Com a reptes de futur es plantegen:
 - Consolidar i integrar el treball col·laboratiu en les seves tasques professionals.
 - Continuar participant perquè és una eina de formació continuada molt valuosa per a tot el col·lectiu.
 - Arribar a tots els professionals que conformen el col·lectiu.
 - Consolidar la CoP a través de la difusió de la experiència i dels resultats obtinguts a altres professionals de l'àmbit de l'educació social.

Taula 25. CoP "Educatadors socials de centres penitenciaris"

| Comunitat de Pràctica | Nombre de professionals en e-Catalunya | Participants directes |
|--|--|-----------------------|
| Educatadors socials de centres penitenciaris | 200 | 25 |

Moderadores: Susana Gracia, Elisabet Boo i Montserrat Sánchez

▪ CoP "Bibliotecaris judicials"

Breu descripció i origen de la CoP

Aquesta CoP, formada per personal bibliotecari-documentalista que treballa a la Xarxa de Biblioteques Judicials de Catalunya, té com a missió organitzar les biblioteques judicials, oferir serveis d'informació i documentació i donar resposta a les necessitats i a les consultes en aquest àmbit del col·lectiu d'usuaris de l'Administració de Justícia a Catalunya.

Aquesta CoP es va posar en marxa l'any 2007 tot i que des de l'any 2000 disposen d'una organització i efectuen tasques com a xarxa¹⁷.

Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol

- S'ha consolidat la participació de l'equip com a CoP en el programa Compartim.
- S'han establert i tipificat determinades vies de comunicació i s'ha anat configurant en l'equip una cultura de processos de participació i de comunicació oberta i igualitària.
- El treball col·laboratiu ha servit de pauta i de marc organitzat i sistematitzat per dur a terme activitats d'anàlisi de tasques, posada en comú de punts de vista, debatre i acordar solucions, etc. i poder arribar a unes conclusions comunes que serveixin de pauta d'actuació per a tots els tècnics de la Xarxa de Biblioteques Judicials.
- L'obtenció d'orientacions tècniques i solucions a problemes que l'equip en general es planteja. El treball col·laboratiu aporta l'espai per trobar criteris i solucions que seran d'ús normalitzat en la Xarxa i útils per a tots els tècnics.
- Com a reptes de futur es plantegen:
 - Aportar el coneixement tècnic i de l'experiència de tots els membres, tants dels que participen en els grups de treball com de la resta.

¹⁷ A causa de les característiques específiques de les tasques de biblioteca i documentació hi havia uniformitat en alguns processos i interrelació entre els membres: catàleg col·lectiu, subministrament de documents i préstecs interbibliotecaris, etc.

- Elaborar col·lectivament els productes, cosa que comporta que el col·lectiu els assumeixi i els apliqui millor.
- Obtenir una formació continuada dels membres a partir de la reflexió, anàlisi i recerca de models i solucions que es porten a terme en els grups de treball, i que després s'estenen a la resta de l'equip.
- Obtenir processos estructurats i homologats a usar per tota la Xarxa de Biblioteques Judicials.
- Afavorir la integració de nous professionals que s'incorporin a l'equip.
- Realitzar experiències innovadores com a professionals, susceptibles de ser presentades al col·lectiu professional extern (comunicacions i participació en jornades i congressos, publicació en revistes o llibres professionals en procés de realització i/o dels productes acabats, etc.).
- Desenvolupar una major implicació i participació del personal i del sentiment d'equip.

Taula 26. CoP "Bibliotecaris judicials"

| Comunitat de Pràctica | Nombre de professionals en e-Catalunya | Participants directes |
|-------------------------|--|-----------------------|
| Bibliotecaris judicials | 25 | 12 |

Moderadores: Ivet Adell i Eulàlia Sau

▪ CoP "Arxivers judicials"

Breu descripció i origen de la CoP

Aquesta CoP, formada pel personal arxiver que treballa a la Xarxa d'Arxius Judicials de Catalunya, té com a objectiu l'organització, gestió, custòdia, conservació, avaluació i posar a disposició dels usuaris i interessats la documentació dels arxius de jutjats i tribunals de l'Administració de justícia a Catalunya.

L'Administració de justícia a Catalunya inicia l'any 1991 el desplegament progressiu d'una xarxa d'arxius judicials amb tècnics arxivers i en l'actualitat compta amb 28 unitats d'arxiu distribuïdes per tot el territori de Catalunya. Des del 1995 es treballa en equip per afrontar de manera col·lectiva la feina i els objectius pendents de normalització, i les tasques pròpies de la gestió documental i d'arxius judicials.

El gener de 2007, a partir de la proposta del Àrea de Nous Programes Formatius i Projectes del CEJFE, es comença a participar en el programa Compartim.

Problemàtiques trobades

Les dificultats trobades degudes a convocatòries de concursos de trasllats i oposicions durant l'any 2009 va provocar la posposició del treball i no poder dur a terme la corresponent jornada anual de bones pràctiques. Aquest fet va provocar una disminució de la participació a la plataforma e-Catalunya.

- Com a reptes de futur es plantegen:

- Obtenir, de la manera més natural possible, més participació i implicació dels membres de la CoP.
- Continuar elaborant i aplicant productes que siguin ben valorats pels membres de la CoP i per l'organització, tant per la qualitat, com per l'oportunitat i la incidència efectiva en la normalització de processos.
- Oferir productes i experiències de millora i/o innovadores que siguin susceptibles de difusió i homologació per professionals d'altres organitzacions.

Taula 27. CoP "Arxivers judicials"

| Comunitat de Pràctica | Nombre de professionals en e-Catalunya | Participants directes |
|-----------------------|--|-----------------------|
| Arxivers judicials | 45 | 12 |

Moderador: Ramón Saball

▪ CoP "Juristes criminòlegs"

Breu descripció i origen de la CoP

Aquesta CoP, formada per juristes criminòlegs de la Secretaria de Serveis Penitenciaris, Rehabilitació i Justícia Juvenil¹⁸, té com a objectiu unificar el col·lectiu mitjançant la utilització de la plataforma digital e-Catalunya degut a la dispersió del mateix.

Aquesta CoP es va posar en marxa l'any 2006 i ha anat evolucionant a mesura que ha anat interioritzant les dinàmiques pròpies de les CoP.

Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol

- S'han assolit i interioritzat metodologies de treball de gestió del coneixement.
- S'ha capacitat al col·lectiu en competències digitals.
- S'han incorporat les eines digitals a la seva praxi professional.

Taula 28. CoP "Juristes criminòlegs"

| Comunitat de Pràctica | Nombre de professionals en e-Catalunya | Participants directes |
|-----------------------|--|-----------------------|
| Juristes criminòlegs | 80 | 18 |

Moderador: Joan Francesc Galeano

¹⁸ El perfil professional dels juristes està regulat al marc jurídic de l'execució de condemnes privatives de llibertat i es centra a donar orientació jurídica als òrgans col·legiats de decisió penitenciària, així com establir els pronunciaments necessaris amb l'aplicació de les figures jurídiques que permetin en cada cas desenvolupar un programa de tractament juntament amb el compliment de condemna.

AGÈNCIA DE PROTECCIÓ DE LA SALUT

▪ CoP “Binomi temps/temperatura en la indústria alimentària”

Breu descripció

El producte que preten elaborar constarà d'un o diversos documents tècnics amb una base normativa, si és el cas, o de recomanacions d'organismes amb credibilitat que els doni respostes a aspectes dels processos on estigui implicat el binomi temps/temperatura.

Aquests documents han d'estar útils per a avaluar la idoneïtat i l'eficàcia del binomi temps/temperatura aplicat en la indústria alimentària.

Millores que aporta a l'organització i/o problemes que resol

En el decurs de les inspeccions i/o auditories han constatat dubtes tècnics a l'hora d'avaluar paràmetres de temps/temperatura presentats per l'empresa.

El producte que proposa aquesta CoP té per objectiu aportar a l'inspector la informació necessària per a avaluar els diferents processos on estigui implicat el temps i la temperatura com a paràmetres de control per garantir la seguretat alimentària.

Taula 29. CoP “Binomi temps/temperatura en la indústria alimentària”

| Nom | Professió/lloc de treball | Servei regional/altre |
|-----------------------|---|----------------------------|
| Participant 1 | Veterinària - EPS Vallès Occidental Est | SR Barcelona APS |
| Participant 2 | Veterinària - EPS Vallès Occidental Oest | SR Barcelona APS |
| Participant 3 | Veterinari - empresa privada | ROST SERV SL |
| Participant 4 | Farmacèutica - EPS Camp de Tarragona Llevant | SR Camp de Tarragona APS |
| Participant 5 | Veterinari - EPS Vallès Oriental | SR Barcelona APS |
| Participant 6 | Veterinari- EPS Garraf | SR Barcelona APS |
| Participant 7 | Veterinari - EPS Garrotxa | SR Girona APS |
| Participant 8 | Veterinari - EPS Camp de Tarragona Ponent | SR Camp de Tarragona APS |
| Participant 9 | Veterinària E. - EPS Pla de l'estany | SR Girona APS |
| Participant 10 | Veterinària E. - Mercabarna | ASPB |
| Participant 11 | Veterinària - EPS Osona | SR Catalunya Central APS |
| Participant 12 | Veterinari - empresa privada | ACDHA |
| Col·laboradors | | |
| Col·laborador 1 | Veterinari - empresa privada | BDN SL |
| Col·laborador 2 | Veterinari | ACSA. Departament de Salut |
| Moderadora: | Lídia Sabaté Pes - Veterinària - EPS Vallès Occidental Est - SR Barcelona APS | |

- **CoP “Manual d’inspecció *post mortem* i dictamen de carns fresques per a les espècies bovina, ovina-cabrum, aviar, porcina i cunícola”**

Breu descripció

En l’etapa 2009, en col·laboració amb el CReSA, s’ha estat desenvolupant un manual per a l’espècie bovina en el qual, per mitjà de diverses fitxes que contenen imatges i informació científica, tècnica i legal; es descriuen les diverses lesions i malalties motiu de no aptitud en la inspecció de les carns. Alhora, s’hi aporta informació sobre malalties de declaració obligatòria i zoonosis. Vol ser un suport pràctic a la inspecció *post mortem* i un posicionament vers el dictamen.

Durant el 2010 es pretén acabar el manual per a l’espècie bovina (bàsicament hi falten imatges i la part tècnica del CReSA), però també s’inicien nous projectes equivalents per a les espècies ovina-cabrum, aviar i porcina.

Millores que aporta a l’organització i/o problemes que resol

- Manuals pràctics, útils i didàctics creats per donar suport als professionals en la inspecció PM diària i en el dictamen de carns.
- Estandardització de criteris d’aptitud o no per al consum humà davant de determinades lesions en els escorxadors (sobretot en casos en què la normativa és poc específica).
- Recull l’experiència, la casuística (imatges) i el posicionament vers el dictamen dels diversos tècnics que estan treballant en escorxadors o que hi donen suport.

Taula 30. CoP “Manual d’inspecció *post mortem* i dictamen de carns fresques per a les espècies bovina, ovina-cabrum, aviar, porcina i cunícola”

| Nom | Professió/lloc de treball | Servei regional/altre |
|--|---|--------------------------|
| Participant 1 | Veterinari E. - EPS Vallès Occid. Oest | SR Barcelona APS |
| Participant 2 | Veterinària E. - EPS Garrigues, Segarra Urgell i Pla d’Urgell | SR Lleida APS |
| Participant 3 | Veterinari E.- EPS Vallès Occid. Est | SR Barcelona APS |
| Participant 4 | Veterinària – EPS Osona | SR Catalunya Central APS |
| Participant 5 | Veterinari E.- EPS Garrotxa | SR Girona APS |
| Participant 6 | Veterinària E. – EPS Gironès i Selva | SR Girona APS |
| Moderador Josep Domingo Rigol - Veterinari E. – EPS Vallès Occid. Est - SR Barcelona APS | | |

- **CoP “Administració electrònica: implantació i desenvolupament del pla pilot”**

Breu descripció

En aquesta CoP, es fa el seguiment de la implantació i el desenvolupament dels pla pilot proposats en la primera CoP de signatura electrònica.

Millores que aportava a l'organització i/o problemes que resol

El projecte vol fer ús de les eines d'administració electrònica per tal de millorar eficàcia i eficiència de les tramitacions internes de l'APS, així com a les comunicacions amb els ens locals.

Taula 31. CoP "Administració electrònica: implantació i desenvolupament del pla pilot"

| Nom | Professió/lloc de treball | Servei regional/altre |
|--|--|--|
| Participant 1 | Veterinària – Àrea de planificació i seguiment | Serveis Centrals APS |
| Participant 2 | Administratiu - Àrea Organització Recursos | SR Barcelona APS |
| Participant 3 | Farmacèutic - EPS Baix Llobregat Delta Litoral i Barcelonès Sud | SR Barcelona APS |
| Participant 4 | Infermera - EPS Vallès Occ. Oest | SR Barcelona APS |
| Participant 5 | Veterinari - EPS Baix Llobregat Delta Litoral i Barcelonès Sud | SR Barcelona APS |
| Participant 6 | Administrativa – Àrea de gestió de riscos | SR Barcelona APS |
| Participant 7 | Veterinari - EPS Maresme | SR Barcelona APS |
| Participant 8 | Advocat - Àrea Organit. Recursos i Qualitat | SR Camp de Tarragona APS |
| Participant 9 | Veterinari - EPS Segrià | SR Lleida APS |
| Col·laboradors | | |
| Participant 10 | Ciències polítiques - Direcció de Serveis | Secretaria General. Departament de Salut |
| Participant 11 | Diplomat en gestió i administració pública - Direcció de Serveis | Secretaria General. Departament de Salut |
| Moderadora: - Advocada – Area d'Organització, recursos i qualitat - SR Barcelona APS | | |

▪ **CoP "Disseny d'una eina de comunicació en xarxa i la seva gestió, destinada als veterinaris oficials d'escorxadors (VOE)"**

Breu descripció

Dissenyar una nova eina de treball i comunicació, *on-line*, per als veterinaris d'escorxadors, que els permeti realitzar consultes, rebre suport tècnic i compartir coneixements d'una forma àgil i eficaç.

Millores que aportava a l'organització i/o problemes que resol

- Poder resoldre dubtes i qüestions del dia a dia de forma ràpida i eficaç.
- Augmentar els coneixements tècnics individuals i col·lectius. Nova eina de formació continua i interactiva.

- Disminuir l'aïllament d'aquest col·lectiu, atès que permetrà que a qualsevol lloc i qualsevol hora els diferents VOE puguin estar interconnectats.
- Promoure la utilització de les noves tecnologies, cada cop més presents i necessàries per al desenvolupament de les tasques diàries.
- Disposar d'un nou espai on compartir documents de treball, alguns dels quals ja s'estan utilitzant de forma puntual en alguns escorxadors, i on poder tenir emmagatzemats de forma ordenada els diferents documents relacionats amb les tasques desenvolupades pels VOE.
- Detectar necessitats formatives, mancances del col·lectiu, etcètera.

Taula 32. CoP "Disseny d'una eina de comunicació en xarxa i la seva gestió, destinada als veterinaris oficials d'escorxadors (VOE)"

| Nom | Professió/lloc de treball | Servei regional/altre |
|--|--|--------------------------|
| Participant 1 | Veterinària E. – EPS Vallès Occidental Oest | SR Barcelona APS |
| Participant 2 | Veterinari E.- EPS Vallès Oriental | SR Barcelona APS |
| Participant 3 | Veterinària E. - EPS Osona | SR Catalunya Central APS |
| Participant 4 | Veterinària E. - EPS Osona | SR Catalunya Central APS |
| Participant 5 | Veterinària - Àrea de planificació i seguiment | Serveis Centrals APS |
| Participant 6 | Veterinari E. - EPS Bages | SR Catalunya Central |
| Col·laboradors | | |
| Col·laborador 1 | Veterinari - EPS Garrigues | SR Lleida |
| Col·laborador 2 | Administratiu - Àrea de Salut alimentària | Serveis Centrals APS |
| Moderadora: Eva Tolosa Muñoz - Veterinària – Àrea de planificació i seguiment - Serveis Centrals APS | | |

ANNEX 2. ELS INSTRUMENTS DE L'ESTUDI

La Resolució GAP/2944/2010, de 17 de setembre (DOGC núm. 5717, de 17. 09.10), va convocar la concessió de subvencions a treballs de recerca sobre Administració pública, per a l'any 2010.

Dins dels projectes adjudicats es troba el projecte "Anàlisi de procediments per a la creació i gestió del coneixement mitjançant comunitats de pràctica a l'Administració pública" al qual va associat el present qüestionari.

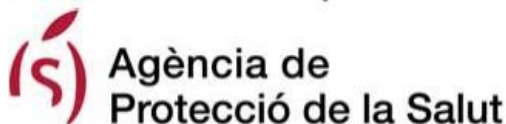
El propòsit del projecte és analitzar procediments de creació i gestió del coneixement en comunitats de pràctica generades en l'àmbit de l'Administració pública, i amb ús intensiu de la tecnologia, per tal d'establir estàndards i protocols d'actuació per a la seva millora.

El treball de camp considera una mostra de més de 180 professionals del Departament de Justícia i de l'Agència de Protecció de la Salut. Concretament, l'objectiu d'aquest qüestionari és conèixer algunes percepcions i opinions sobre el funcionament de les Comunitats de Pràctica (CoP, d'ara endavant).

El qüestionari és completament anònim i, per això, se li demana que respongui amb la màxima sinceritat possible.

Per tal de facilitar la lectura, s'evita la utilització continuada de la duplicitat de gènere. Així, cada vegada que s'esmenta moderador, col·laborador, etc., s'entén que es fa referència a ambdós gèneres, sense que això impliqui cap tipus de consideració discriminatòria ni valoració pejorativa.

MOLTES GRÀCIES PEL SEU TEMPS I COL·LABORACIÓ



Hi ha 35 preguntes en aquesta enquesta

“QÜESTIONARI PER A AVALUAR EL FUNCIONAMENT DE LES CoPs” – Q-CoP¹⁹²⁰

IDENTIFICACIÓ

1. Actualment:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 1.1. Participa en una CoP
- 1.2. Ha abandonat la CoP abans del seu tancament
- 1.3. No és membre d'una CoP però n'havia estat fins al seu tancament

2. CoP en les que he participat:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 2.1. Departament de Justícia
- 2.2. Agència de Protecció de la Salut

DADES PERSONALS

3. Edat:

4. Gènere:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 4.1. Masculí
- 4.2. Femení

5. Estat civil:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 5.1. Solter/separat/divorciat
- 5.2. Casat/amb parella

6. Nombre de fills:

¹⁹ Projecte finançat per l'“Escola d'Administració Pública de Catalunya”, resolució GAP/2944/2010.

²⁰ Per tal de facilitar la lectura, s'evita la utilització continuada de la duplicitat de gènere. Així, cada vegada que s'esmenta moderador, col·laborador, etc., s'entén que es fa referència a ambdós gèneres, sense que això impliqui cap tipus de consideració discriminatòria ni valoració pejorativa.

7. Nivell màxim d'estudis:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 7.1. Graduat o similar
- 7.2. Cicle Formatiu de Grau Mitjà o FP1
- 7.3. Cicle Formatiu de Grau Superior o FP2
- 7.4. Diplomant o Enginyer Tècnic
- 7.5. Llicenciat o Enginyer Superior
- 7.6. Postgrau, Màster o Doctorat

8. Km del seu domicili al centre de treball:

9. Forma de desplaçament:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 9.1. Transport privat
- 9.2. Transport públic
- 9.3. Caminant/bicicleta

DADES LABORALS

10. Lloc de treball:

11. Ubicació/localitat del lloc de treball:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 11.1. Barcelona I-Ciutat: Ciutat de Barcelona
- 11.2. Barcelona II-Comarques: Alt Penedès, Bages, Barcelonès, Berguedà, Garraf, Maresme, Osona i Vallès Oriental
- 11.3. Baix Llobregat-Anoia: Anoia i Baix Llobregat
- 11.4. Vallès Occidental: Vallès Occidental
- 11.5. Girona: Comarques de Girona
- 11.6. Lleida: Comarques de Lleida
- 11.7. Tarragona: Alt Camp, Baix Camp, Baix Penedès, Conca de Barberà, Priorat i Tarragonès
- 11.8. Terres de l'Ebre: Baix Ebre, Montsià, Ribera d'Ebre i Terra Alta

12. Anys treballant a l'Administració pública:

13. Anys d'antiguitat en el lloc de treball actual:

14. Situació contractual:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 14.1. Contracte laboral temporal
- 14.2. Contracte laboral fix
- 14.3. Interí
- 14.4. Funcionari

15. Nivell professional:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 15.1. Auxiliar administratiu
- 15.2. Administratiu
- 15.3. Tècnic mitjà
- 15.4. Tècnic superior
- 15.5. Coordinador

16. Càrrec professional (a omplir només pels de l'Agència de Protecció de la Salut):

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 16.1. Tècnic de salut pública (Agència de Protecció de la Salut)
- 16.2. Responsable d'Escorxador (Agència de Protecció de la Salut)
- 16.3. Responsable d'Unitat (Agència de Protecció de la Salut)
- 16.4. Responsable d'Equip (Agència de Protecció de la Salut)
- 16.5. Cap de secció (Agència de Protecció de la Salut)

17. Freqüència amb la que utilitza el PC en el seu lloc de treball:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 17.1. Mai
- 17.2. Esporàdicament (menys d'un cop per setmana)
- 17.3. Diàriament (menys d'un 25% de la jornada laboral)
- 17.4. Diàriament (50% de la jornada laboral)
- 17.5. Diàriament (més d'un 75% de la jornada laboral)

18. Franja horària de treball:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 18.1. Jornada matí
- 18.2. Jornada tarda
- 18.3. Jornada partida (matí i tarda)
- 18.4. Jornada nocturna
- 18.5. Rotació de torns
- 18.6. Torn de cap de setmana

DADES GENERALS SOBRE EL LLOC DE TREBALL

19. A la meva organització es produeixen situacions (dubtes, problemes, etc.) que generen aprenentatge:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 19.1. Sí
- 19.2. No

20. A la meva organització es produeixen situacions que poden generar aprenentatge en els següents llocs:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 20.1. Sales de treball
- 20.2. Despatxos compartits
- 20.3. Màquines de cafè o similar
- 20.4. No es produeix

21. L'organització reconeix la participació en una CoP:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 21.1. Com a formació
- 21.2. Amb publicacions
- 21.3. Amb notes d'agraïment
- 21.4. Amb remuneració econòmica
- 21.5. No la reconeix

DADES RELATIVES A LA SEVA PARTICIPACIÓ EN LES CoP

22. Quan de temps portes a la CoP actual? (en mesos):

23. La seva participació és com a:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

23.1. Participant/Membre

23.2. Moderador

24. Havia tingut algun tipus d'experiència prèvia en CoPs? (indicar nombre de mesos):

25. La seva participació en l'experiència prèvia va ser com a:

(Aquesta resposta no és obligatòria si no s'ha tingut cap tipus d'experiència prèvia en CoPs)

Si us plau, seleccioni només una de les següents

25.1. Participant/membre

25.2. Moderador

26. Com va participar prèviament en la CoP?:

(Aquesta resposta no és obligatòria si no s'ha tingut cap tipus d'experiència prèvia en CoPs)

Si us plau, seleccioni només una de les següents

26.1. Llegint els missatges

26.2. Realitzant aportacions

26.3. Realitzant aportacions i incentivant la participació

27. El procés de captació per a la meva participació en la CoP actual ha estat a través de:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

27.1. El moderador

27.2. El meu cap

27.3. Els meus companys

27.4. Difusió (newsletter, intranet, etc.)

27.5. Jornades professionals

28. Els motius pels quals participo a la CoP són:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

28.1. Per a establir relacions socials

28.2. Per a establir relacions professionals

- 28.3. Perquè em paguen
- 28.4. Per satisfacció personal
- 28.5. Per motivació
- 28.6. Per prestigi professional

29. Des d'on es connecta a Internet per a participar a la CoP?:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 29.1. Normalment des de la feina
- 29.2. Normalment des de casa
- 29.3. Normalment des d'un dispositiu mòbil
- 29.4. Mai em connecto

30. Participo en la CoP a través de (trieu la més freqüent):

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- 30.1. Reunions presencials
- 30.2. Correu electrònic
- 30.3. Telèfon
- 30.4. Plataforma institucional (e-Catalunya)
- 30.5. Altres eines del Web 2.0 d'accés obert (Google groups, Ning, Netvibes, etc.)

31. La seva participació a l'actual CoP és:

Senyali en cada cas un valor entre 1 i 5 segons es trobi més pròxim d'un extrem o de l'altre. 1) Completament en desacord; 2) Poc d'acord; 3) Indiferència; 4) Bastant d'acord; 5) Completament d'acord.

Si us plau, triï la resposta apropiada per cada entrada

| | | |
|------------|-------------------|------------|
| Entusiasme | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | Apatia |
| Cooperació | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | Passivitat |
| Oposició | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | Acord |
| Optimisme | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | Pessimisme |

32. PLATAFORMA I EINES

| <i>Si us plau, triï la resposta apropiada per cada entrada</i> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 32.1. | Els instruments utilitzats són suficients per a facilitar la creació de coneixement | | | | | |
| 32.2. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a facilitar la comunicació | | | | | |
| 32.3. | Les eines utilitzades han estat vàlides per | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------|---|--|--|--|--|--|
| | a consensuar acords | | | | | |
| 32.4. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a elaborar materials | | | | | |
| 32.5. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a expressar l'opinió i l'experiència prèvia | | | | | |
| 32.6. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a compartir | | | | | |
| 32.7. | La plataforma utilitzada en la CoP resulta útil per a l'intercanvi | | | | | |

33. PERSONES

| <i>Si us plau, triï la resposta apropiada per cada entrada</i> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 33.1. | Participo habitualment en les activitats de la CoP | | | | | |
| 33.2. | Trobo que el que s'aporta a la CoP és d'interès | | | | | |
| 33.3. | Els participants posseïm coneixements valuosos per a compartir | | | | | |
| 33.4. | Disposo de competències i habilitats per a participar en CoP | | | | | |

34. PROCESSOS

La resposta a la qüestió "Els resultats de la CoP en la que he participat anteriorment han quedat integrats en el context organitzatiu" és obligatòria només per aquells que han tingut algun tipus d'experiència prèvia en CoPs.

| <i>Si us plau, triï la resposta apropiada per cada entrada</i> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 34.1. | Els objectius de la CoP en la qual participo han estat clars/ben explicats | | | | | |
| 34.2. | Els resultats de la CoP en la qual he participat anteriorment han quedat integrats en el context organitzatiu | | | | | |
| 34.3. | Els incentius actuals mantenen el meu interès per a seguir participant en la CoP | | | | | |
| 34.4. | En la CoP hi ha hagut una correcta distribució de rols | | | | | |
| 34.5. | A la CoP el rol del moderador és clau per al seu desenvolupament | | | | | |
| 34.6. | En la CoP hi ha una metodologia de treball clara | | | | | |
| 34.7. | El procés seguit en la CoP és motivador | | | | | |

35. RESULTATS

| <i>Si us plau, triï la resposta apropiada per cada entrada</i> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 35.1. | La CoP està contribuint a la formació dels participants | | | | | |
| 35.2. | La CoP és un mecanisme eficaç per a promoure innovacions (productes, processos i eines) útils per a l'organització | | | | | |
| 35.3. | Altres organitzacions/departaments/grups es poden beneficiar del coneixement generat a través de la CoP | | | | | |
| 35.4. | El treball en la CoP ha contribuït a la millora del clima laboral | | | | | |

Entrevista Moderadors

La present entrevista forma part de la recerca “Anàlisi de procediments per a la creació i gestió del coneixement mitjançant comunitats de pràctica a l’Administració pública” dirigida per Joaquín Gairín, de la Universitat Autònoma de Barcelona, i finançada per l’Escola d’Administració Pública de Catalunya (GAP/2944/2010). Col·laboren en la recerca els responsables dels programes de Gestió de Coneixement del Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE) i de l’Agència de Protecció de la Salut (APS), de la Generalitat de Catalunya.

Els objectius de la recerca són:

- Delimitar i analitzar els factors d’èxit de les comunitats de pràctica que ja existeixen en alguns departaments de la Generalitat de Catalunya que ens permetrà crear un mapa de bones pràctiques.
- Concretar protocols d’actuació per generar un models d’intervenció.
- Delimitar estàndards de qualitat que orientin la proposta de processos d’autoavaluació per a la millora.

QÜESTIONS:

1. En relació als membres de la seva CoP, creu que **la situació contractual, la seva categoria professional i/o la seva antiguitat en el lloc** fa que la seva actitud vers la participació en les CoP sigui diferent (entusiasme, apatia, cooperació, passivitat, acord, optimisme, pessimisme)? Per què? Com influeixen aquests factors? Què es podria fer per a potenciar una actitud més col·laborativa, o per millorar-la? (l’acollida d’aquest tipus d’estratègies?)
2. Dels resultats obtinguts a l’estudi previ apareix que els participants en les CoP **participen més des de casa** (38% utilitza l’ordinador en un 25% de la jornada laboral). Per quins motius es pot produir això? Creu que pot estar vinculat amb l’horari o l’activitat laboral? Creu que pot influir d’alguna manera en els resultats de la CoP? Per què?
3. Els resultats mostren que l’organització **reconeix com a formació la participació** en les CoP. De tota manera, un percentatge elevat considera que no hi ha cap tipus de reconeixement. Hi està d’acord? En cas negatiu, quin tipus de reconeixement es fa? En cas positiu, quines estratègies es podrien seguir per aconseguir que els participants sentin reconeguda la seva participació a la CoP? Com s’haurien d’aplicar? Que fa com a moderador en aquest sentit?

4. Creu que els **superiors immediats** influeixen en la participació del personal a les CoP? En cas afirmatiu, com? Per què? Com millorar la seva implicació? Què fa com a moderador per a facilitar la seva implicació?
5. Considera que l'**edat** pot ser un factor que influeixi en la participació en la CoP? Per què ho creu? Com influeix i en quin sentit?
6. Els resultats mostren que l'eina que més s'utilitza en les CoP és l'**e-Catalunya**. Per quin motiu creu que aquesta és l'eina més utilitzada? Creu que podria ser útil fer servir altres eines? Per què no s'utilitzen? En cas afirmatiu, quines? Des de l'Equip de Gestió del Coneixement (APS) s'ha informat de que es poden fer servir altres eines? Vostè com a moderador ha proposat altres eines? Quines? S'han utilitzat? Quines avantatges han aportat?
7. Quins aspectes de la seva CoP considera que **han funcionat correctament**? (elaboració de materials, compartir coneixement, col·laborar, presa de decisions/acords, etc.) Quins creu que s'haurien de millorar? Com es podrien millorar?
8. Creu que **els participants tenen les competències apropiades** per a participar en la CoP? (comunicació, relacions socials, TIC, revisió crítica, abstracció, etc.) En cas negatiu, quines competències creu que caldria desenvolupar? Com s'haurien de desenvolupar? Caldria limitar l'accés a la CoP segons es tinguin o no determinades competències?
9. Què creu que podria fer l'organització per a augmentar la **motivació dels participants**? En relació a la seva CoP, què observa que motiva més als seus membres? Per què creu que els motiva?. Com va arribar a ser coordinador? Que el motiva a vostè per fer de **moderador de la CoP**?
10. Com s'ha fet la **distribució de rols a la seva CoP** (moderador, participants, responsables, etc.)? Han participat tots els membres en la definició dels rols de cadascú o ha estat una decisió presa des de la direcció? Tothom ha estat d'acord en la distribució i ha assumit el rol que li tocava? Quins avantatges i inconvenients troba al funcionament actual? Quins canvis introduiria? Per què?
11. Com a moderador, creu que estan suficientment delimitades **les seves funcions**? Quines són? Tots els membres coneixen aquestes funcions? Creu que en algun moment s'ha excedit de les inicialment establertes? Per què? Considera que es un **bon moderador**? Destaqui el seus tres punts més forts i els tres més febles. Què demanaria a la seva organització per millorar la seva tasca com a moderador?
12. Ha rebut **formació** específica al respecte? Pot concretar la formació rebuda vinculada a la seva participació en la CoP? Ha hagut reunions de coordinació entre els moderadors? Si no ha hagut formació específica, com ha après les tasques pròpies de la seva activitat com a moderador? Pot descriure el seu procés d'autoformació?
13. Considera que la **dinàmica/metodologia utilitzada** per al funcionament de la CoP ha estat l'adient, considerant la tasca a desenvolupar i les característiques dels participants (i la seva feina)? Per què? Sugeriments?

14. El **temps de duració de la CoP** és adient o entén que caldria modificar-ho en algun sentit? Per què?
15. Creu que els **resultats i productes de la CoP han estat útils** per als participants en el desenvolupament de la seva activitat laboral diària? Destaquí les tres aportacions més importants que es podrien identificar com a evidències.
16. Considera que **els resultats de les CoP** (productes i millora de les relacions internes) afavoreixen un **millor funcionament de la seva organització** (generant innovacions)? En què? Com? Creu que són exportables a altres organitzacions (del mateix àmbit)? Com s'hauria de fer la transferència?
17. Els resultats mostren que la participació en la CoP contribueix a la millora del **clima laboral**. Recorda alguna anècdota que pugui il·lustrar aquesta millora?
18. També es senyala que l'activitat en les CoP promou **l'aprenentatge informal**. Podria comentar alguns aprenentatges significatius vinculats a la CoP en la que participa actualment? Per vostè, com una organització podria identificar i reconèixer aquest aprenentatge?
19. Després de la seva experiència com a moderador i una vegada ha finalitzat el seu compromís, **moderaria o no a una altra CoP**? Per què?
20. Que caldria fer en una organització per a **promoure l'existència de CoP i de moderadors**?
21. Vol afegir alguna cosa més que no hagi aparegut a l'entrevista?

MOLTES GRÀCIES PER LA SEVA COL·LABORACIÓ

Entrevista Participants

La present entrevista forma part de la recerca “Anàlisi de procediments per a la creació i gestió del coneixement mitjançant comunitats de pràctica a l'Administració pública” dirigida per Joaquín Gairín, de la Universitat Autònoma de Barcelona, i finançada per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (GAP/2944/2010). Col·laboren en la recerca els responsables dels programes de Gestió de Coneixement del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE) i de l'Agència de Protecció de la Salut (APS), de la Generalitat de Catalunya.

Els objectius de la recerca són:

- Delimitar i analitzar els factors d'èxit de les comunitats de pràctica que ja existeixen en alguns departaments de la Generalitat de Catalunya que ens permetrà crear un mapa de bones pràctiques.
- Concretar protocols d'actuació per generar models d'intervenció.
- Delimitar estàndards de qualitat que orientin la proposta de processos d'autoavaluació per a la millora.

QÜESTIONS:

1. En relació als membres de la CoP en què participa, creu que **la situació contractual, la categoria professional i/o l'antiguitat en el lloc** fa que l'actitud vers la participació en les CoP sigui diferent (entusiasme, apatia, cooperació, passivitat, acord, optimisme, pessimisme)? Per què? Com influeixen aquests factors? Què es podria fer per potenciar una actitud més col·laborativa, o millorar-la? (l'acollida d'aquest tipus d'estratègies?)
2. Dels resultats obtinguts a l'estudi previ apareix que els participants en les CoP **participen més des de casa** (38% utilitza l'ordinador en un 25% de la jornada laboral). Per quins motius es pot produir això? Creu que pot estar vinculat amb l'horari o l'activitat laboral? Creu que pot influir d'alguna manera en els resultats de la CoP? Per què?
3. Els resultats mostren que l'organització **reconeix com a formació la participació** en les CoP. De tota manera, un percentatge elevat considera que no hi ha cap tipus de reconeixement. Hi està d'acord? En cas negatiu, quin tipus de reconeixement es fa? En cas positiu, quines estratègies es podrien seguir per aconseguir un major reconeixement de la participació a la CoP? Com s'haurien d'aplicar?

4. Creu que els **superiors immediats** influeixen en la participació del personal a les CoP? En cas afirmatiu, com? Per què? Com millorar la seva implicació?
5. Considera que l'**edat** pot ser un factor que influeixi en la participació en la CoP? Per què ho creu? Com influeix i en quin sentit?
6. Els resultats mostren que l'eina que més s'utilitza en les CoP és l'**e-Catalunya**. Per quin motiu creu que aquesta és l'eina més utilitzada? Creu que podria ser útil fer servir altres eines? Per què no s'utilitzen?. En cas afirmatiu, quines? Des de l'Equip de Gestió del Coneixement (APS) s'ha informat de que es poden fer servir altres eines?
7. Quins aspectes de la seva CoP considera que han **funcionat correctament**? (elaboració de materials, compartir coneixement, col·laborar, presa de decisions/acords, etc.) Quins creu que s'haurien de millorar? Com es podrien millorar?
8. Creu que, com a participant, té les **competències apropiades** per a participar en la CoP? I en relació als altres membres? (Comunicació, relacions socials, TIC, revisió crítica, abstracció, etc.) En cas negatiu, quines competències creu que caldria desenvolupar? Com s'haurien de desenvolupar?
9. Què creu que podria fer l'organització per a **augmentar més la seva motivació** per participar en la CoP? I als seus companys? I el moderador de la CoP?
10. Com s'ha fet la **distribució de rols a la seva CoP** (moderador, participants, responsables, etc.)? Han participat tots els membres en la definició dels rols de cadascú o ha estat una decisió presa des de la direcció? Tothom ha estat d'acord en la distribució i ha assumit el rol que li tocava? Quines avantatges i inconvenients troba al funcionament actual?
11. Com a participant, creu que estan suficientment delimitades **les seves funcions**? Quines són? Tots els membres coneixen aquestes funcions? Creu que en algun moment s'ha excedit de les inicialment establertes? Per què? Considera que es un bon participant? Destaquí el seus tres punts més forts i els tres més febles.
12. Ha rebut formació específica al respecte? Pot concretar la formació rebuda vinculada a la seva participació en la CoP?
13. Considera que la **dinàmica/metodologia utilitzada** per al funcionament de la CoP ha estat l'adient, considerant el producte a desenvolupar i les característiques dels participants (i la seva feina)? Per què? Sugeriments?
14. El **temps de duració de la CoP** és adient o entén que caldria modificar-ho en algun sentit? Per què?
15. Creu que els **resultats i productes de la CoP han estat útils** per als participants en el desenvolupament de la seva activitat laboral diària? Destaquí les tres aportacions més importants que es podrien identificar com a evidències.
16. Considera que **els resultats de les CoP** (productes i millora de les relacions internes) afavoreix un **millor funcionament de la seva organització** (generant innovacions)? En

què? Com? Creu que són exportables a altres organitzacions (del mateix àmbit)? Com s'hauria de fer la transferència?

17. Els resultats mostren que la participació en la CoP contribueix a la millora del **clima laboral**. Recorda alguna anècdota que pugui il·lustrar aquesta millora?
18. També es senyala que l'activitat en les CoP promou **l'aprenentatge informal**. Podria comentar alguns aprenentatges significatius vinculats a la CoP en la que participa actualment? Per vostè, com una organització podria identificar i reconèixer aquest aprenentatge?
19. Després de la seva experiència i una vegada ha finalitzat el seu compromís, s'**apuntaria o no a una altra CoP**. Per què?
20. Què caldria fer en una organització per a **promoure l'existència de CoP**?
21. Vol afegir alguna cosa més que no hagi aparegut a l'entrevista?

MOLTES GRÀCIES PER LA SEVA COL·LABORACIÓ

ANNEX 3. EXEMPLE D'INFORMACIÓ DE CAMP

En aquest apartat es recullen els resultats de l'anàlisi de les entrevistes realitzades.

En relació als **factores personals dels participants de la CoP**

En aquest cas les entrevistes preguntaven als participants que valoressin quins eren els seus punts forts per a participar en la CoP, i quins consideraven que eren els seus punts dèbils o aspectes a millorar. Això permet obtenir, a partir de l'autopercepció de les persones, un perfil del que es consideren les competències apropiades per a participar en una CoP, així com aquells aspectes que caldria evitar.

Els entrevistats del Departament de Justícia consideren com a **punts forts** de la seva activitat dins de la CoP els següents_

1- Capacitat per a entusiasmar a les persones de la CoP.

La capacitat d'entusiasmar a la gent. Suposo que és perquè hi crec molt i llavors és fàcil que quan creus en una cosa, enganxar.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:27

sóc impulsor, facilitador,

P 4: J_MO_3.rtf - 4:11

cuidant que la CoP continuï endavant i fomentant la participació i la presència

P 5: J_MO_4.rtf - 5:34

tenir aquesta capacitat d'arrossegar a la gent, (...) capacitat d'il·lusionar

P 6: J_P1_AP_1.rtf - 6:15

de vegades penso que això està molt parat i llavors busco quelcom, com et deia, alguna cosa provocativa i la col·loco

P18: J_P4_BP_3.rtf - 18:46

2- Tenir ganes d'aprendre i curiositat per a formar-se.

L'aprenentatge. Voler sempre aprendre.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:29

La curiositat i les ganes

P12: J_P2_AP_4.rtf - 12:20

me gusta escuchar a los demás

P19: J_P4_BP_4.rtf - 19:23

3- Tenir empatia i respectar els temps de treball i opinions de la resta de membres de la CoP.

m'igualo al grup humà, vull dir, sempre tens més empatia

P 3: J_MO_2.rtf - 3:34

Es difícil demanar esforços, o en algú moment determinat o en algunes persones determinades sabem la feina que tenen, però jo intento fer-ho lo millor possible

P 4: J_MO_3.rtf - 4:12

Ser molt propera i participar activament perquè jo sóc una més.

P 9: J_P2_AP_1.rtf - 9:32

traballo en el grup que faig aportacions i idees i crec que no acostumo a distorsionar si ha una majoria accepto la majoria

P16: J_P4_AP_2.rtf - 16:12

aceptar las valoraciones y respetar a todos los miembros del grupo.

P19: J_P4_BP_4.rtf - 19:24

4- Es considera positiu tenir una presència activa dins de la CoP.

participant actiu , si se me passa algú pel cap ho faig ho dic

P 6: J_P1_AP_1.rtf - 6:12

sempre hi estic,

P 6: J_P1_AP_1.rtf - 6:13

El compromiso, durante todo el tiempo que he ido a las reuniones mensuales

P42: J_P1_BP_4.rtf - 42:17

Altres aspectes que apareixen en menor mesura són:

- Coneixements informàtics per a participar en la CoP
- Tenir una actitud positiva en relació al que s'està fent a la CoP.

- Tenir experiència en el tema tractat per a poder aportar coneixements a la resta
- Ser responsable per a entregar les activitats proposades

Com a **punt febles** identifiquen:

1- Es considera poc positiu deixar les coses per a darrera hora.

Deixar les coses per última hora. I això encara em dura des de l'època d'estudiant.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:32

tinc tendència a la postergació

P 3: J_MO_2.rtf - 3:36

2- No es valora com a punt fort tenir una mala organització del temps.

Temps. És molt difícil mantenir les dues coses. És una vida paral·lela i de vegades tens alts i baixos, i et justifiques a tu mateix el fet de dir "ara no puc participar perquè estic desbordat". Però la realitat és aquesta, tu baixes la intensitat i aquesta presència tampoc hi és, i això afebleix la CoP. En aquest sentit, és temps.

P 5: J_MO_4.rtf - 5:36

Si gestionés millor el temps, realment ara per que estem una mica desorientats i gestionem molt be la gestió de tasques, si tu realment t'ho proposes sempre podries treure una mica de temps per a treure suc i fer algunes propostes

P11: J_P2_AP_3.rtf - 11:33

3- No es veu positiu tenir inseguretat a l'hora de participar en la CoP.

També produeix una mica d'inseguretat... per què t'exigeixes més, i dius, estaré a la alçada? Es una mica tot.

P 8: J_P1_BP_3.rtf - 8:30

Hem treballat molt però ha sigut dur. Llavors, des d'aquest punt de vista m'ha suposat molt d'esforç. Jo sóc molt crítica i hi havia coses del grup que no m'anaven i les he dit. El que passa és que crec que a vegades m'he emparrat massa i no he sabut portar-ho.

P10: J_P2_AP_2.rtf - 10:31

puc inhibir-me, puc tenir unes temporades de dir bueno, paso! Estic cansada de escriure i de parlar i paso

P18: J_P4_BP_3.rtf - 18:48

També es consideren punts febles els següents:

- Ser massa crític amb la resta de companys.
- Dificultats per a delegar les activitats a la resta de companys.
- Comprometre's a fer coses que no se sap del cert si es podran realitzar.

Les persones entrevistades a l'Agència de Protecció de Salut consideren com a **punts forts** de la seva activitat dins de la CoP els següents:

1- Es considera important **ser responsable** amb les activitats que s'encomanen en el si de la CoP.

ser responsable

P22: S_MO_2.rtf - 22:35

Responsabilitat

P25: S_P1_AP_2.rtf - 25:30

Sóc constant. Quan m'hi poso, treballo. Si m'he compromès a tirar endavant aquest projecte i estic engrescada, ho faig fins al final.

P26: S_P1_AP_3.rtf - 26:28

El que se me'n demana ho acabo fent.

P30: S_P2_AP_2.rtf - 30:19

2- També és important la **capacitat per a fomentar la participació** dels altres membres de la CoP.

Fomentar la participació. Tibar la gent, trobar les seves virtuts perquè no tothom sap participar de la mateixa manera.

P22: S_MO_2.rtf - 22:36

sóc una persona molt creativa i això em dóna facilitat per crear i proposar noves coses i engrescar als altres

P40: S_P4_BP_4.rtf - 40:27

3- Tenir **ganes d'aprendre** i curiositat per a formar-se.

Aprendre molt de la resta.

P21: S_MO_1.rtf - 21:26

L'entusiasme. Per mi era un projecte que m'engrescava molt.

P26: S_P1_AP_3.rtf - 26:26

Sóc bastant curiosa.

P33: S_P3_AP_1.rtf - 33:27

Altres aspectes que han aparegut són:

- Facilitat per a comunicar-me amb els companys.
- Facilitat per a buscar informació per la xarxa.
- Tenir contactes externs útils per al projecte.

Com a **punt febles** consideren els següents:

1- Un punt feble que s'identifica és no saber **quina capacitat de treball es podrà fer de la CoP**, en el sentit que a vegades es poden agafar més responsabilitats de les que realment es té temps per a dur a terme.

A vegades, no saber ben bé el meu límit de què hauria de fer i que no.

P22: S_MO_2.rtf - 22:38

em falta una mica d'organització. Vull abarcar més del que després tinc temps material.

P33: S_P3_AP_1.rtf - 33:30

2- Els participants consideren com a feble **la poca motivació o no dedicar prou temps a la feina de la CoP**, algunes vegades per una falta d'auto-organització de les activitats a desenvolupar.

Poca motivació en determinats moments

P25: S_P1_AP_2.rtf - 25:33

hauria d'haver ficat més hores

P34: S_P3_BP_2.rtf - 34:21

Últimament no m'hi he dedicat tant per temes d'excés de feina.

P40: S_P4_BP_4.rtf - 40:26

falta d'organització per poder dedicar-hi més temps

P40: S_P4_BP_4.rtf - 40:29

3- També es veu com a punt feble **no tenir coneixements sobre el tòpic** que es treballa dins de la CoP **o sobre el funcionament de les eines utilitzades**.

Per mi era un handicap posar-me en aquest món de l'Administració Electrònica perquè era un món totalment desconegut per mi. No tenia ni idea. Vaig començar de 0. No podia aportar cap coneixement sobre el tema.

P26: S_P1_AP_3.rtf - 26:29

Em costa treballar amb les eines de penjar documents. Quan havia de penjar documents, havia de trucar a la moderadora perquè em digués com ho havia de fer.

P26: S_P1_AP_3.rtf - 26:30

manca de coneixements

P39: S_P4_BP_2.rtf - 39:24

les limitacions informàtiques per poder tirar endavant el projecte de la CoP.

P40: S_P4_BP_4.rtf - 40:30

Les entrevistes realitzades també intentaven indagar en aquells factors personals que els propis entrevistats veuen en si mateixos que els fan un bon participant i, al mateix temps, aquells que consideren que els fan mals participants. En aquest sentit, des del Departament de Justícia i l'Agència de Protecció de la Salut s'han remarcat els següents aspectes forts:

- 1- Capacitat per a entusiasmar a les persones de la CoP i fomentar la seva participació.
- 2- Tenir ganes d'aprendre i curiositat per a formar-se en allò que es treballa.
- 3- Tenir empatia i saber entendre les posicions i situacions particulars de cada membre.
- 4- Tenir una presència activa dins de la CoP.
- 5- Ser responsable amb les activitats que s'encomanen en el sí de la CoP.
- 6- Tenir facilitat per a comunicar-se amb els companys.

Com a aspectes negatius, al Departament de Justícia i a l'Agència de Protecció de la Salut han aparegut als següents aspectes:

- 1- Deixar les coses que s'han de fer per al darrer moment.

- 2- Tenir inseguretat a l'hora de participar a la CoP i mostrar el teu punt de vista.
- 3- No sé realista amb la capacitat de treball que es pot assumir.
- 4- Poca motivació per a participar.
- 5- Destinar pot temps a la feina a les CoP.
- 6- No disposar de coneixements sobre el tòpic objecte de treball.
- 7- No tenir coneixements sobre les eines utilitzades a la CoP.

En relació a la **formació adquirida en la CoP per part dels participants**

Els entrevistats del Departament de Justícia en general es valora com a positiu la **capacitat de la CoP per a generar nous aprenentatges** en els seus participants.

ella ha fet un aprenentatge personal que en aquest moment es súper vàlid, per a qualsevol lloc, mentre que el que es queda aquí, i no ho fa perquè no cobra, no aprèn res.

P 3: J_MO_2.rtf - 3:4

El que passa és que només la gent que ha participat i ha experimentat que realment l'implicar-te en un procés d'aquests significa un aprenentatge, ho pot percebre com a una formació continua informal, no formal.

P 5: J_MO_4.rtf - 5:6

Ens hem anat capacitant de manera informal.

P 5: J_MO_4.rtf - 5:22

T'obliga a estar a la última de tota la informació que va sortit del tema que estàs treballant

P 8: J_P1_BP_3.rtf - 8:26

haver, el fet de revisar alguns documents de feien molt temps o algunes coses que sabien, el fet de tenir que elabora un producte concret, ens ha obligat a revisar coses, no mes documents si no coses que havien passen i axó, i que havia passat en diferents territoris axó si que es ha donat coneixement de com es funcionaven diferents puestos, fins i tot ens va plantejat el fet de que parlen, no tetes les paraules tenien el mateixos conceptes al darrera i això evidentment ens va donar, a mi personalment me ha donat molt coneixement i jo crec que si que se puc, edemes penso fins i tot de les persones, de lo que no es diu també se aprèn fins i tot i a les hores jo crec que si que he recollit, podria haver recollit mes coneixement, i probablement tenien mes expectatives, però si no crec que hagi estat donat una perdita de temps, crec que es podria aprofitat mes però una perdita de temps.

P18: J_P4_BP_3.rtf - 18:53

el aprenentatge es molt important, i es molt important tenir-lo a partir de les persones que realment saben

P18: J_P4_BP_3.rtf - 18:57

El fet que el treball a la CoP sigui *on-line* ha ajudat a **millorar les competències en TIC** que tenien moltes de les persones que participen

hi havia gent que era totalment negada i ara té el blog, té un Twitter, etc. El Robert, per exemple, no tenia cap cultura de tenir el correu sempre obert per si algú ho necessitava i gràcies a estar aquí, s'ha habituat a utilitzar l'e-mail com sistema de comunicació.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:24

jo he après a treballar o he descobert a una persona que treballa d'una manera que dic "ostres, té tota la raó".

P10: J_P2_AP_2.rtf - 10:20

Aprenem a treballar col·laborativament.

P10: J_P2_AP_2.rtf - 10:41

Hi ha entrevistats que consideren que **la formació adquirida a la CoP s'hauria de certificar**, de tal manera que hi hagués algun tipus de document que acredités els nous aprenentatges adquirits a través de la participació en la mateixa.

Jo penso que sí que es podria certificar. Jo he participat en molts grups de treball i la veritat és que aprens molt

P 2: J_MO_1.rtf - 2:54

Jo crec que tu pots certificar que la gent hi participi. Ara bé, és com un curs de formació formal. O sigui, tu pots certificar que la gent hi ha anat però com certifiques el que la gent hi ha après? Aquí situaria jo l'informal i la formal en el mateix lloc. Em dóna la sensació que perquè sigui informal de vegades està supeditada a un judici de que sembla que no es faci formació.

P 5: J_MO_4.rtf - 5:53

També hi ha qui considera que **no ha après res participant a la CoP**.

No he après gairebé res d'interessant participant a la CoP

P 7: J_P1_BP_2.rtf - 7:20

Els entrevistats de l'Agència de Protecció de Salut en general es valora com a positiu la **capacitat de la CoP per a generar nous aprenentatges** en els seus participants. Aquests nous aprenentatges es generen per la interacció amb els altres membres de la CoP, així com amb la cerca de material per al desenvolupament dels productes encomanats.

He après a fer de moderadora per "ensayo-error" i podria ser que ho fes malament perquè tampoc he rebut cap mena de formació. És a dir, que tingui vicis.

P21: S_MO_1.rtf - 21:42

Jo he après parlant amb altres moderadors. Ens hem anat trobant.

P22: S_MO_2.rtf - 22:51

Nosaltres ens formem dins de les CoP, és a dir, que tota la gent que ha participat a la CoP de signatura electrònica té uns conceptes i una formació d'administració electrònica que no té ningú més.

P23: S_MO_3.rtf - 23:16

A nivell personal, l'haver-me format, haver après alguna cosa que no sabia i la relació amb els companys: amb gent d'altres escorxadors, que està vivint altres realitats, d'altres províncies...

P25: S_P1_AP_2.rtf - 25:39

Ha funcionat bé aquesta motivació; ha sabut buscar on aprendre, és a dir, les fonts per a formar-nos sobre aquest tema.

P26: S_P1_AP_3.rtf - 26:13

A més he aconseguit ficar-me en un tema que sinó hagués estat a través de la CoP, difícilment. M'haguessin ensenyat però no hauria tingut un coneixement tan profund com ara. Ha estat un autoaprenentatge, assaig-error, que fa que et quedi molt més.

P26: S_P1_AP_3.rtf - 26:48

L'aprenentatge s'ha fet entre nosaltres. Si algú tenia algun dubte o problema, el deia, és a dir, preguntava. Hi havia gent que algunes coses les tenia més fàcils, en sabia més, i les explicava.

P27: S_P1_BP_1.rtf - 27:28

Aprens coses tècniques a partir d'intercanvis entre nosaltres o per contactes externs (terceres persones).

P28: S_P1_BP_4.rtf - 28:20

es una comunidad de prácticas que dices vamos, luego a la hora de la verdad que he aprendido de todo esto, muchas cosas.

P29: S_P2_AP_1.rtf - 29:24

esta comunidad de practicas también te enseñan muchas cosas, si no las sabias antes, es que tu sólo puedes conseguir información, pero con el equipo, con la comunidad de práctica, puedes conseguir más información, de más calidad y por eso mejor formación para ti.

P29: S_P2_AP_1.rtf - 29:34

Et poses a buscar coses que sinó potser no et posaries a buscar-les i quan saps que hi ha una gent que està fent la mateixa feina que t'ha tocat fer a tu i que tothom a de fer una cosa per l'activitat, penses "no, no, jo vaig a fer una cosa ben feta" i et preocupes de buscar coses que sinó, si depengués de tu, potser no faries tant.

P30: S_P2_AP_2.rtf - 30:28

És a dir, aprenem a través de llibres o gent que sap més que tu. I després hi ha l'aprenentatge intern que és molt individual. Però sempre que fas coses aprens, o sigui, això no és nou.

P34: S_P3_BP_2.rtf - 34:28

És millor aprendre de manera informal. Aquí a vegades fem un cas pràctic i tots aprenem de tots perquè tothom aporta, diu com ho faria, com ho ha fet...així és realment com i quan s'aprèn; cadascú aportant el seu grau de coneixement.

P35: S_P3_BP_3.rtf - 35:7

En una CoP s'aprèn molt perquè tothom diu el seu punt de vista o dins del àmbit en el que estigui, el que li toca. Nosaltres veiem només una part i els que estan a territori veuen l'altre. Jo crec que aquest canvi de coneixements va bé per tothom

P37: S_P4_AP_3.rtf - 37:21

profunditzes en un tema que es molt interessant.

P38: S_P4_BP_1.rtf - 38:41

Aprenem llegint articles, assistint a cursos, demanant entre companys o inclús tenim un conveni amb el CRESA de quan tenim una lesió que no sabem identificar, els hi podem enviar fotos i, fins i tot, mostres.

P39: S_P4_BP_2.rtf - 39:32

A banda d'aportar nous coneixements, el treball a partir de la CoP serveix per aprendre a treballar conjuntament i en equip.

Per tant, aprendre a elaborar un document entre 5 o 6 persones no és una tasca fàcil. Això que és tan simple o que pugui semblar tan fàcil, ja és un aprenentatge. El treball en equip. A part, tot lo que són les eines informàtiques.

P24: S_MO_4.rtf - 24:32

Hem après a treballar en equip.

P36: S_P3_BP_4.rtf - 36:17

A més, es considera en alguns casos que **aprendre a través de la CoP és més engrescador que aprendre de les accions formatives habituals.**

És una formació d'aquest tipus, que s'ha fet d'aquesta manera autodidacta i no és el mateix que et vinguin, t'expliquin tot el rotllo i que t'ho hagi buscat tu que a lo millor del que has tret has descartat moltes coses.

P33: S_P3_AP_1.rtf - 33:40

Una cosa reglada, un curs dels que fan a l'APS, vull dir son patètics, per no dir inútils. En canvi en una CoP's el que dius tu, segur que aprens molt més a nivell específic i transversal el tema de tics-tac tot del que sigui.

P38: S_P4_BP_1.rtf - 38:42

També hi ha qui comenta que gràcies a la participació a la CoP ha **millorat les seves competències amb informàtica.**

He après alguna cosa d'informàtica.

P32: S_P2_BP_4.rtf - 32:17

Tant en el Departament de Justícia com en l'Agència de Protecció de la Salut els participants consideren que el treball a partir de la CoP els ha estat útil per a adquirir nous coneixements i aprenentatges. Aquests, segons indiquen, els assolixen gràcies a les interaccions que es produeixen amb la resta de companys, així com per la necessitat de cercar i analitzar informació que els ha de resultar útil per a l'elaboració d'un document o producte final.

Així mateix, en ambdues organitzacions hi ha alguns participants que consideren que el treball a la CoP els ha estat útil per a adquirir nous coneixements vinculats amb les noves tecnologies.

En el cas del Departament de Justícia alguns entrevistats consideren que els coneixements que s'adquireixen en la CoP s'haurien de poder certificar d'alguna manera, mentre que en el cas de l'Agència de Protecció de la Salut no és un tema que preocupi tant.

A l'Agència també valoren el treball a la CoP com una oportunitat per a aprendre a treballar en equip amb altres companys de l'organització, i

comenten que el treball a partir de les CoP és una forma molt més dinàmica i motivadora d'aprendre.

En relació a la **als rols i funcions dins de la CoP**

Els entrevistats del Departament de Justícia en general consideren que és important que **la participació a la CoP sigui lliure i no obligada** per part de la direcció.

Jo penso que cada CoP decideix una mica qui són els participants. A veure, no pots a lo millor tenir gent d'altres àmbits perquè, a vegades, els casos que pots tractar poden ser més complicats o menys però nosaltres vam decidir que fos bastant oberta. Em sembla que tenim algun pedagog. La gent que ens ha anat demanat, els hem anat obrint les portes.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:47

Si vingués de la Institució, els educadors no haguéssim participat igual. La CoP és la part més nostra.

P 2: J_MO_1.rtf - 2:59

Aquests grups mai han sigut de dir "tu si i tu no". Sempre han sigut oberts. Penso que la dualitat aquesta s'ha de mantenir.

P 5: J_MO_4.rtf - 5:31

Jo crec que és més aviat de la voluntat, de prejudicis, o això. A no ser que estiguis en un grup que implicar aportar més de tu mateix, de la teva experiència... Potser això a vegades retrau una mica la gent a l'hora de participar.

P 8: J_P1_BP_3.rtf - 8:2

És voluntari. Dintre de la gent que participa, la gent que estava interessada, ha estat bastant democràtic perquè s'escoltaven coses com "jo participo molt bé però jo penso que aquesta persona faria bé de moderadora perquè té rols de coordinació".

P 9: J_P2_AP_1.rtf - 9:24

De tota manera, sembla que hi ha **algun participant que no acaba d'estar d'acord amb que la participació sigui lliure**, tot afirmant que l'entrada a la CoP és voluntària, però no la sortida.

Els rols han vinguts definits i tothom ha acatat el paper que li ha tocat a fer a l'auca. Com sempre.

L'inconvenient principal és que si un membre es va apuntar de manera voluntària a

un grup ara no es pot donar de baixa voluntària. Tot molt democràtic

P 7: J_P1_BP_2.rtf - 7:12

això de decidir es de dalt

P13: J_P3_AP_3.rtf - 13:10

Hi ha uns quants entrevistats que creuen que **l'elecció dels moderadors no es va produir dins de la CoP**, sinó que se'ls va proposar des de l'organització assumir aquesta funció.

Si vols que et digui la veritat, no ho sé. No sé com es va fer. En un moment donat em van convidar a agafar aquesta responsabilitat. A mi ja em va semblar bé perquè, sobre tot, em movia amb una certa facilitat, no com a expert, sinó que no m'era desconegut el món virtual pel fet d'haver estudiat a la UOC.

P 5: J_MO_4.rtf - 5:25

va venir donat això la veritat es que l'història no la conec , la Sonia tenia bon feeling amb el Jesús i ella va acceptar un càrrec.

P 6: J_P1_AP_1.rtf - 6:10

Per fer de moderadora si que li van oferir a la Susana, però els de coordinadors va ser el grup de entusiastes.

P 9: J_P2_AP_1.rtf - 9:25

Això va ser imposat. Nosaltres tenim dos moderadors i aquests moderadors són els que van muntar tots els grups.

P10: J_P2_AP_2.rtf - 10:24

Ens ha vingut com "aquests són els moderadors" i ja està. I això ni és bo ni és dolent. S'ha assumit d'aquesta forma. Ara, el problema que ara jo li veig és que si volem generar més grups, tot recau en aquestes dues persones.

P10: J_P2_AP_2.rtf - 10:26

Jo em vaig trobar el moderador ja posat.

P12: J_P2_AP_4.rtf - 12:18

Jo, en el meu cas, va ser anar-hi a veure què era el que em tocava. Ja es va anar distribuint. Sí que hi havia la figura clara de la coordinadora però penso que era una persona que ja li agrada el lideratge. I ho va assumir molt bé.

P15: J_P3_BP_1.rtf - 15:14

Jo quan he entrat ja estava decidit. Ja sabia qui era el coordinador i no hi ha hagut allò de dir "a veure entre tots".

P17: J_P4_BP_1.rtf - 17:12

Hi ha algun entrevistat que mostra **desconeixement pel que fa la distribució de rols entre moderadors i participants**.

A mi això de que hi havia diferents rols, ningú m'ho ha explicat. Entenc que sóc participant, perquè si fos moderador segur que algú m'ho hauria dit. Però no ho sabia fins que m'ho heu dit vosaltres que hi havia aquests rols.

P11: J_P2_AP_3.rtf - 11:16

En canvi, ara, si es crea un altre grup no està massa clar. La gent del grup, quan ja et coneixes, va apuntant qui ha de ser. I suposo que és pel caràcter de la persona però jo penso que sortia espontani de la persona. No venia pas imposat.

P15: J_P3_BP_1.rtf - 15:15

jo no se si van venir marcats, no se qui ho va decidir, però suposo que ho van decidir des de els programes formatius, d'acord amb els coordinadors de biblioteques que se havien

P16: J_P4_AP_2.rtf - 16:7

no tinc ni idea van dir tenim aquesta eina "fulano" es moderador i ja esta, ara fa un temps que ens va dir que "mengano" es moderador.

P18: J_P4_BP_3.rtf - 18:43

Es valora **positivament el fet que la CoP sigui un aspecte on la direcció no intervingui** de forma directe, sinó que els seus participants poden auto-organitzar-se internament sense que hi hagi algun superior que ho supervisi.

El grup de treball és democràtic.

P 3: J_MO_2.rtf - 3:16

doncs, no va ser una elecció democràtica, i va ser, jo tengo un cap de servei, i jo faig de suport per a la cap de servei, i amb una reunió amb el Jesús Martínez, el cap de servei i jo, van decidir allà entre els tres que fuera jo, me han dit, vols tu Ramón, i jo vol sí, per que sí que m'agrada. Però no va ser una elecció de tot els membres de la comunitat.

P 4: J_MO_3.rtf - 4:10

Nosaltres ens repartim entre tots les activitats. No és el coordinador qui decideix.

P17: J_P4_BP_1.rtf - 17:13

Alguns entrevistats distingeixen entre **dos tipus de participants**, els que es consideren "**entusiastes**" i són els que més participen, i aquells que assumeixen una actitud més passiva i resten a l'expectativa del que es va produint en la CoP.

Hi ha dos tipus de participants, ell que son voluntariosos sempre i incombustibles, més o menys com jo, que anem tirant, fent coses per que si no... aquests som els antics. Els altres han participat, són participants actius, però també s'han cansat per què sempre participen els mateixos.

P 3: J_MO_2.rtf - 3:6

Perquè la part del blog, o la de notícies, al final l'acaben completant sempre dues persones. S'hauria d'aconseguir que fossin més.

P14: J_P3_AP_4.rtf - 14:20

a veritat es que la participació es bastant reduïda, son molt poques persones las que participen, i sempre son les mateixes,

P18: J_P4_BP_3.rtf - 18:1

Algun entrevistat considera que dins de la CoP **es reproduïxen situacions de direcció i subordinació** similars a les que es poden produir en el si de qualsevol altre tipus d'organització.

jo no se si el fet de que en cada grup de treball hi hagi un superior, el superior pot ser com el moderador i altres son els participants, es manifesta també en el grup de treball aquesta escala que hi ha de un cap i després els subordinats

P16: J_P4_AP_2.rtf - 16:6

En alguns casos es destaquen **reticències per part d'alguns membres a compartir els seus coneixements** amb la resta de participants a la CoP.

La col·laboració i el repartiment de tasques entre els diferents membres. Crec que encara queda molt camí per recórrer pel que fa a compartir coneixement, a la gent li costa. No se què caldria fer perquè la gent s'obris a compartir; suposo que veure que no sempre donaran i que també en ocasions rebran

P 7: J_P1_BP_2.rtf - 7:9

conscienciar que el coneixement que tu no comparteixes, és coneixement que es perd d'una manera o altra. Més que res, el que es diu per allà de que "lo que te quedas, se va a la tumba".

P12: J_P2_AP_4.rtf - 12:35

no n'hi ha una filosofia de treball virtual en cap cas ni de compartir documents a traves de la xarxa i a traves de aixó.

P18: J_P4_BP_3.rtf - 18:13

Pel que fa l'Agència de Protecció de Salut, els entrevistats comenten que **l'elecció dels moderadors es fa entre tots els membres**, és a dir, no és una cosa que vingui marcada des de dalt.

Em van escollir de moderadora perquè ja sabia fer-ho. Ara bé, jo sempre dic als participants que moderador no vol dir res. D'alguna manera coordina però no decideix i, per tant, tot el que surt jo ho poso perquè la gent opini.

P21: S_MO_1.rtf - 21:22

tu hi anaves a presentar un projecte i t'oferies com a moderador. S'hi va apuntar gent i qui volia sortia i proposava un altre tema.

P22: S_MO_2.rtf - 22:26

La distribució de rols es decideix entre tots. Ella potser coneix la gent i diu "aquesta persona que va participar en una altra se li dóna millor el tema de redacció de conclusions i aquesta altra fer recerca". Ella reparteix algunes tasques sabent ja les preferències de cadascú, però la gent decideix. No és imposat.

P33: S_P3_AP_1.rtf - 33:23

Algun entrevistat considera **que no s'ha pogut participar en l'elecció del moderador/a**.

El del rol de la moderadora penso que ja estava decidit. És que jo em vaig incorporar una miqueta més tard i ja estava posat així. Un dia es fa, que jo no vaig anar-hi, una reunió de presentació de les noves CoP, de propostes, etc. i no sé si és allà on es decideixen els moderadors.

P33: S_P3_AP_1.rtf - 33:24

No sé qui ho ha decidit. Em sembla que venia d'una altra CoP.

P34: S_P3_BP_2.rtf - 34:18

des de la gestió del coneixement quan les CoP's et toquen, normalment ja proposen el moderador

P38: S_P4_BP_1.rtf - 38:32

m'ho vaig trobar així: hi havia una coordinadora i la resta de companys d'equip. En aquest sentit no hi he participat gens, m'he trobat la distribució ja feta.

P40: S_P4_BP_4.rtf - 40:23

Les persones entrevistades consideren que **el funcionament de la CoP és democràtic**, és a dir, són els seus membres els que decideixen els temes que s'han de treballar i el projecte i producte que es pretén aconseguir.

Jo crec que lo bo que té Salut és que parteix tot de base. Per tant, la dinàmica o la forma de fer és escollir temes que interessin i hi ha una persona, el moderador, que presenta el possible producte o el projecte. Així escullen entre ells els projectes que es volen portar i cadascú s'apunta a on vol estar. Es poden apuntar pel tema, pel moderador, pel que sigui...Amb la qual cosa el que participa es perquè realment vol estar-hi, perquè li ha agradat molt el tema...Això no vol dir que després funcioni.

P21: S_MO_1.rtf - 21:33

Sobre tot que donin l'oportunitat de que surtin els temes que realment preocupen a les persones que les desenvoluparan. Que no marquin ells els temes que vulguin que facin sinó que donin l'oportunitat que surtin. Jo crec que això és garantia d'èxit. Ja que és una cosa que és molt voluntariosa, que és per creixement personal i per sentir-te millor, fer formar-te i estar més segur a l'hora de treballar. De fet, tots els productes que s'han anat fent busquen això; que responguin a un problema que es tingui i que no està definit enlloc. Permetre que surtin temes a partir de les inquietuds.

P22: S_MO_2.rtf - 22:54

és important la feina i el producte final que estem elaborant perquè tots estem d'acord en fer-ho -evidentment si algú no estigués interessat, a la primera reunió ja sortirà-

P23: S_MO_3.rtf - 23:9

Tothom està d'acord amb la distribució. Amb això no hem tingut cap problema.

P30: S_P2_AP_2.rtf - 30:18

Es destaca la **bona disposició de les persones a compartir els seus coneixements**, en el sentit que no hi ha hagut grans reticències.

la gent no s'ha guardat res. La gent que ha volgut participar, ha participat sabent que després es faria un producte final reconegut. S'ha entregat el material, s'ha compartit... i això és el més important. No hi ha hagut reserves.

P22: S_MO_2.rtf - 22:18

Tothom es va empapant i es perden els límits que teníem abans, és a dir, el treballar individualment.

P35: S_P3_BP_3.rtf - 35:24

Les **tasques es distribueixen de forma equitativa entre tots els participants** que conformen la CoP.

En el nostre cas, "a dedo" i equitativament. Tots tenim les mateixes fitxes per tirar endavant.

P25: S_P1_AP_2.rtf - 25:25

Les fitxes les distribueix el moderador. Es suposa que totes ens interessen per igual. Tot i que es poden canviar, cadascú assumeix la fitxa que li toca.

P25: S_P1_AP_2.rtf - 25:28

La nostra CoP va funcionar bé. El que va passar va ser que ens vam dividir la feina: jo, per exemple, com que portava les alertes, vaig fer les alertes. Un altre persona portava el ajuntaments. És a dir, ens vam distribuir les tasques, les vam posar en comú, es van fer els comentaris i es va elaborar el document.

P37: S_P4_AP_3.rtf - 37:9

després es van repartir tasques, per fer-les més iguals,

P38: S_P4_BP_1.rtf - 38:27

En el Departament de Justícia i l'Agència de Protecció de la Salut un aspecte que es valora positivament és que la participació a la CoP no sigui obligada, sinó que els seus membres puguin inscriure's lliurement a la mateixa. De totes maneres, puntualment algú del Departament de Justícia comenta que hi ha dificultats per abandonar una CoP una vegada t'hi has incorporat.

S'observa que hi ha una diferència substancial a l'hora d'escollir els moderadors de les comunitats, doncs en el cas del Departament de Justícia aquests venen majoritàriament imposats per part de l'organització, mentre que en l'Agència de Protecció de la Salut l'elecció dels moderadors es realitza de forma conjunta per tots els membres el dia de la primera sessió. Així mateix, en ambdós casos hi ha alguns participants que diuen no conèixer els motius pels quals s'han escollit com a moderadors determinades persones i no altres.

En el Departament de Justícia també hi ha alguns participants entrevistats que veuen com a aspecte positiu el fet que la direcció no intervingui de forma directa sobre la CoP, de totes maneres, hi ha una persona entrevistada que considera que dins de la CoP es reproduïxen relacions de direcció i subordinació pròpies de l'organització en la que estan.

Mentre que al Departament de Justícia en algunes entrevistes s'ha observat que hi ha reticències per part d'alguns membres a compartir els seus coneixements amb la resta de companys, en l'Agència de Protecció de la Salut hi ha diversos entrevistats que consideren que totes les persones que estan a la

CoP estan disposades a compartir el que saben per aconseguir productes que siguin útils per al col·lectiu.

A l'Agència de Protecció de la Salut, a més, es destaca que la distribució de les tasques entre els membres de la CoP es realitza de forma equitativa.