Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública de Catalunya

Universitat Autònoma de Barcelona

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

- Document de Síntesis -

Resolució GAP/2944/2010

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, setembre de 2011

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.

ÍNDEX

ÍNDEX **3**

INTRODUCCIÓ **5**

1. DISSENY DEL PROJECTE **7**

1.1. Finalitat i objectius específics del projecte 7

1.3. Metodologia de treball 7

1.4. Mostra de l'estudi 8

1.5. Pla de treball i temporització 9

2.4. Tractament de la informació 10

3. RESULTATS **11**

3.1. La participació en CoP. Alguns elements que la caracteritzen 11

3.2. Algunes interrelacions entre ambdues institucions 17

4. CONCLUSIONS **21**

4.3. L'autoavaluació del funcionament de les CoP 21

4.3. Propostes per a promoure la millora 23

5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES **29**

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.

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 realització d'aquest projecte no hagués estat possible sense la implicació i participació de múltiples persones del Departaments de Justícia de la Generalitat de Catalunya, de l'Agència de Protecció de la Salut i de la Universitat Autònoma de Barcelona. Aquestes, a més de contribuir a delimitar els casos, han participat activament en el seu anàlisi i en els grups de discussió realitzats. Particularment, volen destacar la implicació en el procés i reunions de contrastació de Blanca Rigau Pellissa, María Jesús Tolosa Santiveri i Lídia 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] Desenvolupat entre novembre de 2003 i gener de 2006, en el marc del Grup EDO.
[2] Desenvolupat entre novembre de 2007 i gener de 2011, en el marc del Grup EDO.

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*" 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 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); també es seleccionaren i analitzaren vuit d'aquestes comunitats (dues d'èxit i dues de fracàs en cadascuna de les organitzacions mencionades) per tal d'aprofundir en les seves dinàmiques (fase 2 del desenvolupament).

1.1. Finalitat i objectius específics del projecte

El propòsit del projecte és analitzar procediments de creació i gestió del coneixement en CoP generades en l'àmbit de l'Administració pública –al Departament de Justícia i a l'APS-, i amb ús intensiu de tecnologia, i més concretament:

1. 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 permet crear un mapa de bones pràctiques;

2. Concretar protocols d'actuació per generar un model d'intervenció; i finalment,

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

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

(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 del casos van ser els següents (Rodríguez, Gil i García, 1999; Yin, 2009): (1) tenir fàcil accés al cas (dades, persones, documents, etc.); (2) alta probabilitat que es doni una barreja de processos, programes, persones, interaccions i/o estructures relacionades amb les qüestions d'investigació; (3) es pot establir bona relació amb els informants; (4) l'investigador pot desenvolupar la seva tasca mentre resulti necessari; i finalment, (5) la qualitat i credibilitat de l'estudi quedin assegurades.

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 als participants, l'entrevista semiestructurada a moderadors i participants; l'anàlisi documental i els grups de discussió (veure taula 1).

El **qüestionari** està format per 53 ítems repartits en nou 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 y dades sobre la participació en CoP, i els 22 restants focalitzen l'atenció en dades específiques com la plataforma i eines, les persones, els processos.

L'**entrevista** estava formada principalment per 20 preguntes que atenien 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 altres, i es va incorporar una darrera pregunta per a que els entrevistats fessin qualsevol observació o afegissin elements que consideraven importants en relació als aspectes tractats. 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 a obtenir sentit del discurs que es produïa entre els participants. L'**anàlisi documental** va resultar de molta utilitat per a validar i contrastar la informació obtinguda a partir del qüestionari, de les entrevistes i dels grups de discussió.

1.4. Mostra de l'estudi

La mostra del qüestionari autoadministrat i amb el suport de l'equip de recerca, va quedar conformada per 175 participants: Departament de Justícia (n=97) i l'Agència de Protecció de la Salut (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 havia tingut una experiència prèvia en CoP de 6 mesos.

La mostra final de persones entrevistades va ser de 40; de les quals 32 són participants (4 de cada comunitat) i 8 moderadors (1 per comunitat). Les comunitats analitzades al Departament de Justícia foren la d'educadors socials de centres penitenciaris, bibliotecaris judicials, arxivers judicials i juristes criminòlegs. Les comunitats analitzades de l'Agència de Protecció de la Salut van ser: binomi temps/temperatura en la indústria alimentaria, manual d'inspecció *post mortem* i dictamen de carns fresques per a les espècies ovina-cabrum, aviar, porcina i cunícola, Administració electrònica: implantació i desenvolupament del pla pilot i disseny d'una eina de comunicació en xarxa i la seva gestió, destinada als veterinaris oficials d'escorxador (VOE).

També es va fer el seguiment de les CoP citades amb l'anàlisi documental i els grups de discussió.

1.5. Pla de treball i temporització

La taula 4 presenta el 'Pla de treball'. Es mostren sintetitzades les cinc 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 1. 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.											
Fase 2: Identificació de bones pràctiques en CGC. Selecció de 8 comunitats de pràctica											
Fase 3: Recollida de dades de les CoP seleccionades en relació als aspectes objecte d'anàlisi											
Fase 4: Anàlisi i valoració de dades											
Fase 5: Indicadors de qualitat, protocols d'actuació i guia d'autoavaluació											

Fase 6: Elaboració de l'informe i difusió dels resultats											

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 la 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.

3. RESULTATS

La documentació recollida, resultant de l'estudi de camp i de l'anàlisi de documents, ha estat tractada d'acord amb els objectius de l'estudi buscant la contrastació de fons d'informació, de moments i de la tipologia de CoP considerades. En aquest apartat es presenta una síntesis 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

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 Departament de Justícia (DJ, d'ara endavant) les tres franges d'edat considerades mantenen un cert equilibri, en el cas de l'Agència de Protecció de la Salut (APS, d'ara endavant) 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 treballen 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 que 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 el cas de DJ, 33,3% en el cas de APS)

> *Per la nostra forma de treballar, la gran majoria són gent (parlo dels membres de la meva CoP) que està a territori i 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**[4]

[4] La referència que apareix desprès de cadascuna de les cites idèntica: 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.

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. De tota manera 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.

El reconeixement en una institució i altra és força diferent. Mentre que 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 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**

Finalment, tot i que tal i com reconeixen molts dels entrevistats (moderadors i participants), la **participació a les CoP** és vehicula majoritàriament a través de la plataforma e-Catalunya (47,4%), per una qüestió de política institucional, les reunions presencials es situen com a una altra 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.

Tot i que, com es pot observar a la taula 3, 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 al voluntariat.

Les dues vies de funcionament generen efectes diferents, si analitzem la taula 14 esmentada. 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, etc.).

> *La Direcció ha de veure el fruit de tot aquest treball. Sobre tot, que vegin la importància perquè a vegades veuen millor, des d'un altre Departament o en un altre situació, la part positiva del treball col·laboratiu i al final decideixen aplicar-ho.*
>
> **S_MO_1.rtf - 21:5**

Taula 2. 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
La seva participació a l'actual CoP és: [entusiasme vs. apatia]	2,12 (0,960)[5]	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, $p < 0.001$.

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 4). 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 CoP; 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.

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

Tal i com ens indiquen en algunes entrevistes, aquesta excepció és explicable, entre altres, per el 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. Podrien dir, a més a més, que en 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. 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**

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 3. 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	4,02 (0,763)	3,90 (0,831)	1,020

i l'experiència prèvia.			
Les eines utilitzades han estat vàlides per a compartir.	4,15 (0,782)	3,92 (0,734)	2,000a
La plataforma utilitzada en las 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 5).

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 las CoP. En qualsevol cas, descobrim efectes diferents segons sigui el grau de formalització de les CoP.

Taula 4. 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 5. 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, no hi ha moltes diferències. Tots consideren que les CoP serveixen per 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 6. 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)	4,24 (0,851)	4,22 (0,767)	-0,820

Útils per a la organització.			
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 contribuit 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 altre 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. Algunes interrelacions entre ambdues institucions

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- 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.

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 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.

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 comunitats. 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 un implicació per part dels superiors per a facilitar el treball en la CoP. En ambdós casos es considera que la implicació dels caps en aquest tipus de processos passa per permetre treballar a la CoP des del lloc de feina, així com les sessions presencials programades.

Pel que fa el **rol de la 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 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 comunitats de pràctica, 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 Departament de Justícia 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.

Quan es pregunta als participants sobre les activitats que podria fer la 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 hores de descans del temps dedicat a la CoP.
- Facilitar recursos per a la realització d'activitats que puguin ajudar a millorar el producte de la CoP.
- Reconèixer l'autoria dels treballs realitzats.
- Difondre els resultats de la CoP entre els membres de la organització, i també 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 ho fa un dels participants de la CoP). En el cas de l'APS, trobem també que hi ha un moderador que reconeix no haver-se implicat suficientment a la seva comunitat. Així mateix, puntualment, apareix en ambdues comunitats la necessitat de proporcionar una formació prèvia als moderadors abans d'assumir aquesta funció.

Entre els aspectes que es destaquen que ha de realitzar un moderador per què la comunitat funcioni apareixen els següents:

1- Animar a la participació dels integrants de la comunitat.
2- Ser constant en la seva participació.
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- Ha de donar a tots els membres la oportunitat de participar.
5- Cal que difongui el treball que es fa a la CoP per la organització.
6- Ha d'assumir un rol de lideratge.

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. No treballar així consideren que fa que les persones es dissipin, no es vegin obligades a la participació i, per tant, el producte no avanci.

En el DJ i l'APS els entrevistats consideren que **els productes elaborats han estat útils** per a la millora de la feina diària que es fa a les organitzacions, valorant sobre tot 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

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 els resultats aconseguits en les CoPs. 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 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 la organització que, ja sigui per falta de treball conjunt, ja sigui per la distància que separa els llocs de treball, difícilment es comparteixen experiències.

4. CONCLUSIONS

Es consideren a continuació els elements de síntesis i valoració més vinculats als objectius de l'estudi.

4.1. Factors d'èxit de les comunitats de pràctica

La primera dimensió fa referència al **context organitzatiu** i combina factors que fan referència a la infraestructura de la 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. Altres factores serien: facilitats que proporciona l'entorn per a compartir coneixement, rol que desenvolupen els superiors jeràrquics, els incentius que es donen als participants de les CoP, el reconeixement que fa l'organització del treball en la CoP.

Respecte a la **dinàmica de funcionament de la CoP**, on s'ha pogut identificar la importància que juga el paper del moderador; també es destaca com a factors importants la definició clara i concisa dels objectius de la CoP, que el contingut de la CoP sigui atractiu per als seus membres i que hi hagi interaccions positives entre els membres en les reunions presencials.

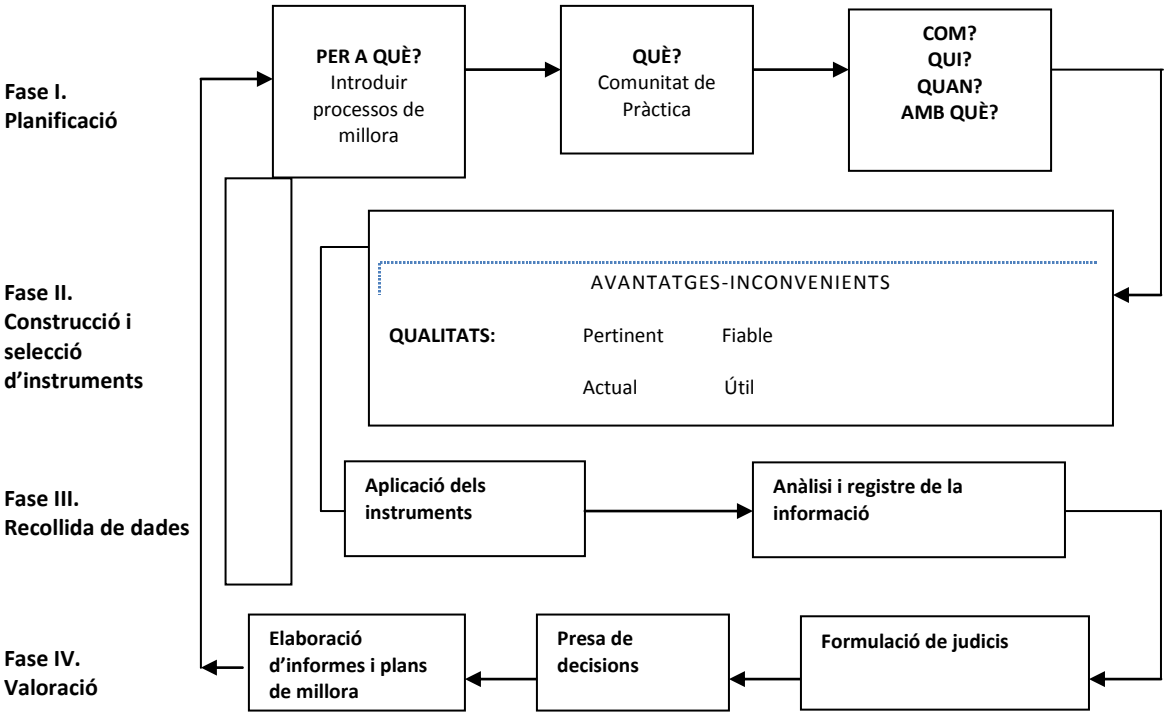
Les **característiques personals dels participants,** tenen a veure amb la motivació, la formació dels participants. que els participants siguin responsables amb les activitats que se'ls assignen.

La quarta i última dimensió fa referència als **resultats de la Co** es fan referència a: els resultats siguin útils per a la organització, que la CoP ajudi a la millora del clima de la organització i 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

La figura 1 sintetitza gràficament la proposta d'avaluació de Comunitats de Pràctica, explicitant el procés i les fases a seguir en el seu desenvolupament, considerant un cicle de millora a partir de diferents fases.

Figura 1. Procés i fases per a l'autoavaluació de CoP



El principal propòsit del procés d'autoavaluació 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. 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.

D'acord amb els objectius plantejats, es planteja la utilització d'un qüestionari d'autoavaluació de les CoP. El qüestionari es proposa indagar en els factors condicionants que intervenen en els processos de CGC.

- 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 CoPs.
- 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,