

Models

Eines TIC per a la comunicació i la difusió al CPNL

Autors

Mercè Romagosa i Joan Vilarnau
Consorti per a la Normalització
Lingüística

L'article exposa el model de comunicació i difusió del Consorci per a la Normalització Lingüística. En primer lloc, s'hi fa un plantejament teòric i s'hi expliquen les dimensions de l'organització i de la seva àrea de comunicació. A continuació s'hi presenten les eines TIC implementades entre el 2000 i el 2010. Finalment, s'hi desgranen diversos projectes i la seva evolució.

Objectiu i abast

Objectiu

L'article que teniu a les mans vol aprofitar l'experiència del CPNL per inspirar altres organitzacions perquè trobin en les noves eines i en les xarxes socials el suport que permeti situar l'organització al nivell que el món actual exigeix.

Abast

Hi ha moltes coses que no es poden preveure ni planificar des del present, i també sabem que cap organització no es pot permetre el luxe de restar quieta on és ara. Si no ens movem ara, no estarem en condicions de poder entendre, abastar i gestionar el futur quan sigui present, ni d'encaixar-hi. Ja no n'hi ha prou d'enviar un missatge i penjar una informació. Cal anar molt més enllà del correu electrònic i de la pàgina web per ser eficaços i eficients. És imprescindible aprofitar i incorporar les noves tecnologies, i pujar a l'onada de les xarxes socials.

Tanmateix, les eines disponibles són tan diverses i nombroses que el repte també serà saber triar, en el pla individual i en el pla institucional.

En aquest context, l'article parteix de la voluntat d'avançar des d'una organització amb una estructura formal burocràtica cap a una comunitat col·laborativa que permeti que el coneixement resident en les persones emergeixi, flueixi i contribueixi a l'enriquiment de les persones i de l'organització.

Font: CIDEM, 2003.

Cultura organitzativa tradicional	Cultura de la "nova organització"
<i>Passió pel poder, jerarquia i fronteres.</i>	Sentit i visió de la missió corporativa.
<i>Agendes ocultes.</i>	Tolerància en l'ambigüitat: equips, comunicació, enfocament, etc.
<i>Cadascú al seu lloc.</i>	Cadascú al centre de «la seva xarxa».

Cultura organitzativa tradicional	Cultura de la “nova organització”
<i>Inhibició del talent.</i>	Exhibició de talent.
<i>Demandar ajuda és una feblesa. Por dels errors.</i>	Demandar ajuda és una fortalesa. Assumpció calculada de riscos.
<i>Especialistes tècnics incontestables. Èmfasi en l'anàlisi.</i>	Especialistes del negoci que aprenen els uns dels altres. Èmfasi en l'acció.
<i>Interdisciplinarietat.</i>	Multidisciplinarietat.
<i>“Espai de control”.</i>	“Espai de comunicació”.
<i>Justificar la comunicació.</i>	Justificar la confidencialitat.
<i>Informació disponible quan es necessiti.</i>	Informació disponible quan es vulgui.
<i>El poder prové d'ocultar o retenir informació.</i>	El poder prové de compartir informació.

Aquest procés comporta un canvi cultural en les persones, que han de ser capaces de treballar en equip, i també canvis en l'organització, que ha de fomentar el diàleg i la responsabilitat compartida.

Sobre el CPNL

El Consorci per a la Normalització Lingüística

El Consorci per a la Normalització Lingüística (CPNL) és un organisme format per la Direcció General de Política Lingüística de la Generalitat de Catalunya, més de 90 ajuntaments, 37 consells comarcals i la Diputació de Girona. Es defineix com una entitat jurídica amb personalitat pròpia i plena capacitat d'obrar dins l'àmbit de les seves competències i finalitats (article 3 dels Estatuts) que té per objectiu el foment del coneixement, i l'ús i la divulgació de la llengua catalana (article 5 dels Estatuts).

La seva activitat principal és l'ensenyament del català a la població adulta. També fa accions de dinamització (complementàries dels cursos o per a la població en general) i assessorament lingüístic. Durant el curs 2009-2010 es van fer més de 127.000 inscripcions als cursos de català per a adults, i en la fita dels vint anys d'existència del CPNL (celebrats l'any 2009) es va superar la xifra acumulada d'1.000.000 d'inscripcions.

Estructura

El Consorci consta d'uns Serveis Centrals i 162 oficines arreu del territori de Catalunya organitzades en 22 centres de normalització lingüística (CNL) que les dirigeixen i coordinen. L'any 2005 se'n va renovar la Gerència i se'n van reformar els Serveis Centrals, que van incorporar una Àrea de Comunicació.

Personal

Pel que fa als recursos humans, el CPNL té una plantilla de 533 persones (una seixantena són administratius o telefonistes-recepcionistes, i prop de 500 són personal tècnic).

És en els recursos humans, en les persones, on el CPNL té la seva principal riquesa, i també els principals riscos, si no es gestionen adequadament. En destaquem algunes qualitats:

- Capacitat de comunicació i de relació. Les persones del CPNL formen part dels municipis i localitats on treballen. Coneixen l'entorn humà, geogràfic i social en què es desenvolupa la seva activitat. Tenen una gran capacitat de relació i de detecció de les necessitats de l'entorn.
- Vocació de servei, motivació, proactivitat i capacitat de reacció davant elements adversos.
- Coneixements i habilitats especialitzats. En els darrers anys s'ha ampliat l'especialització del CPNL cap a l'ensenyament de llengües a persones provinents d'altres cultures i d'altres sistemes gràfics, i cap a l'ensenyament a distància i en línia

L'Àrea de Comunicació

L'any 2005 es crea una nova àrea dins els Serveis Centrals del CPNL d'importància estratègica, l'Àrea de Comunicació, amb la finalitat de transmetre a l'exterior l'activitat del Consorci i amb el repte de millorar la comunicació interna en una organització territorial dispersa i organitzativament complexa.

La seva missió és "donar resposta a les necessitats de comunicació estratègica del CPNL, a les demandes internes dels CNL i a les demanes externes, i donar coherència d'actuació amb el tractament de la informació, tant a nivell de continguts com d'imatge, aplicant les eines TIC més adequades per aconseguir gestionar de manera òptima la informació i el coneixement del CPNL".

L'objectiu estratègic: "Millorar la comunicació externa i interna per tal d'assolir una actuació coordinada en el tractament de la informació, dels continguts, de la imatge, amb l'aprofitament de les eines TIC necessàries per gestionar de manera òptima la informació i el coneixement del CPNL".

És des d'aquesta Àrea de Comunicació, concretament des de la Subàrea d'Internet (que té una única persona com a responsable i el suport parcial d'una administrativa), que s'impulsaran i es coordinaran els projectes d'implementació de les diferents eines TIC.

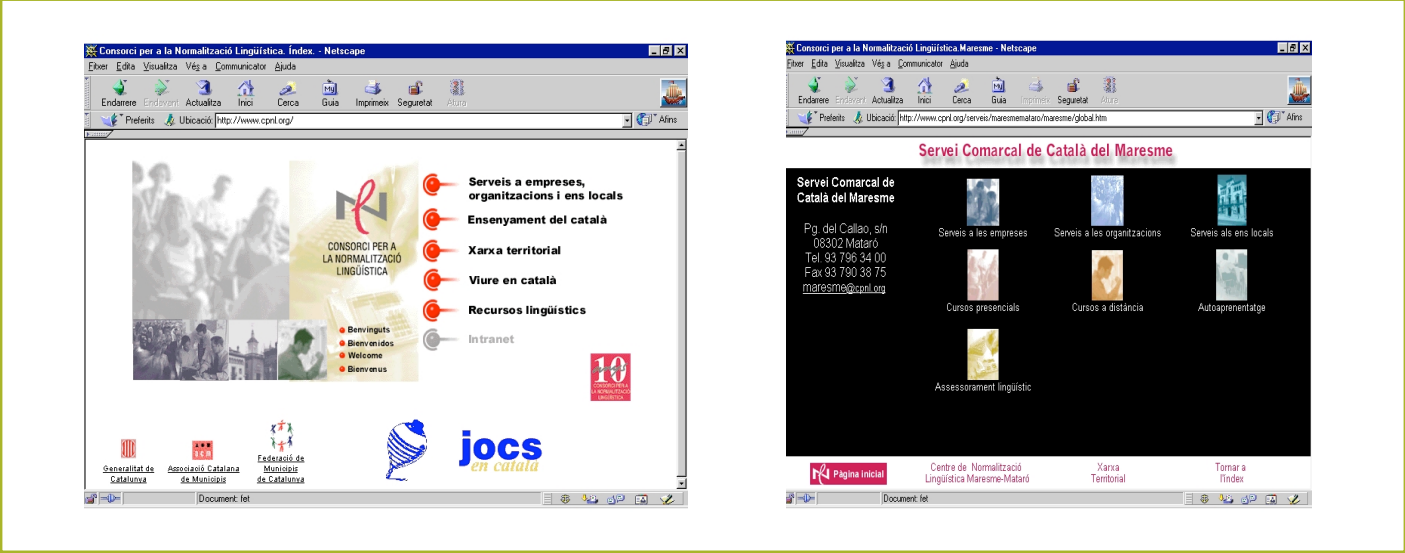
L'Àrea de Comunicació té els seus antecedents en l'antic Servei de Programes (de Normalització Lingüística), des d'on s'havia impulsat la primera versió de la pàgina web i de la Intranet.

Evolució de les eines TIC implementades al CPNL (2000-2010)

2000 – Primera versió de la pàgina web

Des de l'any 2000, el CPNL va ser present a Internet amb el model que en aquell moment era factible i més generalitzat: un web institucional en què s'oferia informació centralitzada sobre

les activitats del CPNL, construït a base de pàgines estàtiques incrementals que contenien codificacions complexes que en feien difícil l’adaptació a formats posteriors. Una única persona era l’encarregada de penjar-hi tots els continguts.



Per a la primera versió de la Intranet, es va seguir el mateix model centralitzat de pàgina única i incremental.

2001-2003

Entre aquests anys, l’aparició de noves necessitats que s’incorporaven a una estructura de pàgina web no preparada per encabir-hi res de nou va anar provocant una certa confusió en el creixement de pàgines no prou ben estructurades. A la Intranet, s’hi va incorporar un Fòrum que no va reeixir com a eina de comunicació interna.

2005 – Segona versió de la pàgina web

A l’abril del 2005 es crea l’Àrea de Comunicació, que incorpora també la Subàrea d’Internet. Es reestructuren els continguts fonamentals i es posen les bases que permetran fer un salt qualitatiu cap a una nova pàgina web adaptada a les noves necessitats i capaç de créixer d’una manera estructurada, amb una informació fixa i un gestor de continguts.



2006 – Tercera versió de la pàgina web

S'introdueix el gestor de continguts Houdini. Vinculades a la pàgina principal del Consorci, s'incorporen 22 pàgines més, una per a cada Centre de Normalització Lingüística (CNL). Tots els CNL es transformen en emissors d'informació, autors i gestors del seu propi web.



També va ser aquest l'any del canvi en el correu electrònic (que des del 1998 es gestionava externament, amb poca flexibilitat cap a les noves necessitats), del qual es va recuperar internament una part de la gestió. Es va fer un salt qualitatiu amb la consecució d'adreces electròniques sense límit i una eina per fer llistes de distribució, i amb una cogestió amb l'empresa que allotja i gestiona el servidor. A més, es va traspasar el web i el correu al domini .CAT.

“El 23 d’abril de 2006 estrenàvem la nova pàgina web del CPNL. La principal i les primeres 22 pàgines web de CNL, autogestionades per cada CNL. Alhora, canviàvem de servidor web i de sistema de gestió del correu electrònic i passàvem a viure plenament en el domini .CAT. Això ens va situar des d’un primer moment en un bon lloc dins el mapa dels dominis .CAT. Vam ser un dels primers grans col·lectius (més de 1.000 adreces electròniques) a viatjar per Internet amb matrícula catalana al correu electrònic, cpnl.cat, i això ens va donar autoestima, orgull i capacitat de creure en les nostres possibilitats de ser innovadors, de treballar amb nous paràmetres, de situar-nos allà on poguéssim ser competitius i útils a la societat”, fragment d’un missatge de l’Àrea de Comunicació enviat el 23 d’abril de 2008 a tot el personal del CPNL.

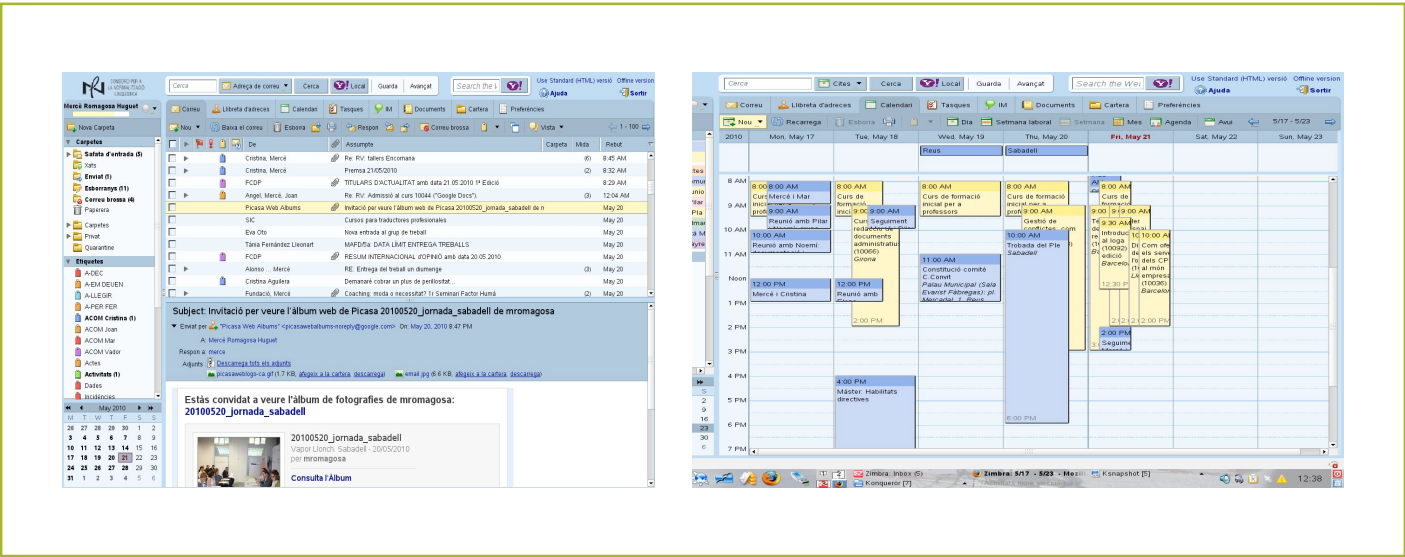
2007 – Segona versió de la Intranet

El 23 d’abril de 2007 vam fer un primer pas cap a una implementació del gestor de continguts Houdini a la Intranet, en un intent de racionalització de la informació introduïda a l’antiga Intranet. De manera modesta, sense pràcticament inversió, es posava a disposició el gestor de continguts perquè des dels organismes centrals (àrees de Serveis Centrals i Comitè d’Empresa) s’obriessin espais d’informació, comunicació i gestió per a tot el CPNL.

Treball col·laboratiu: també el 2007 s’iniciava la posada en marxa dels equips de treball, una primera eina per treballar en grups que es va utilitzar per a una jornada de reflexió estratègica amb els ens locals representats al Consorci i per a altres grups de col·lectius diversos. I aquell mateix any es va instal·lar la plataforma Moodle, bàsicament per compartir materials didàctics amb l’alumnat.

2008

El Zimbra, una eina de correu electrònic i una *suite* de treball col·laboratiu, i una eina d’elaboració de butlletins són les incorporacions tecnològiques del 2008.

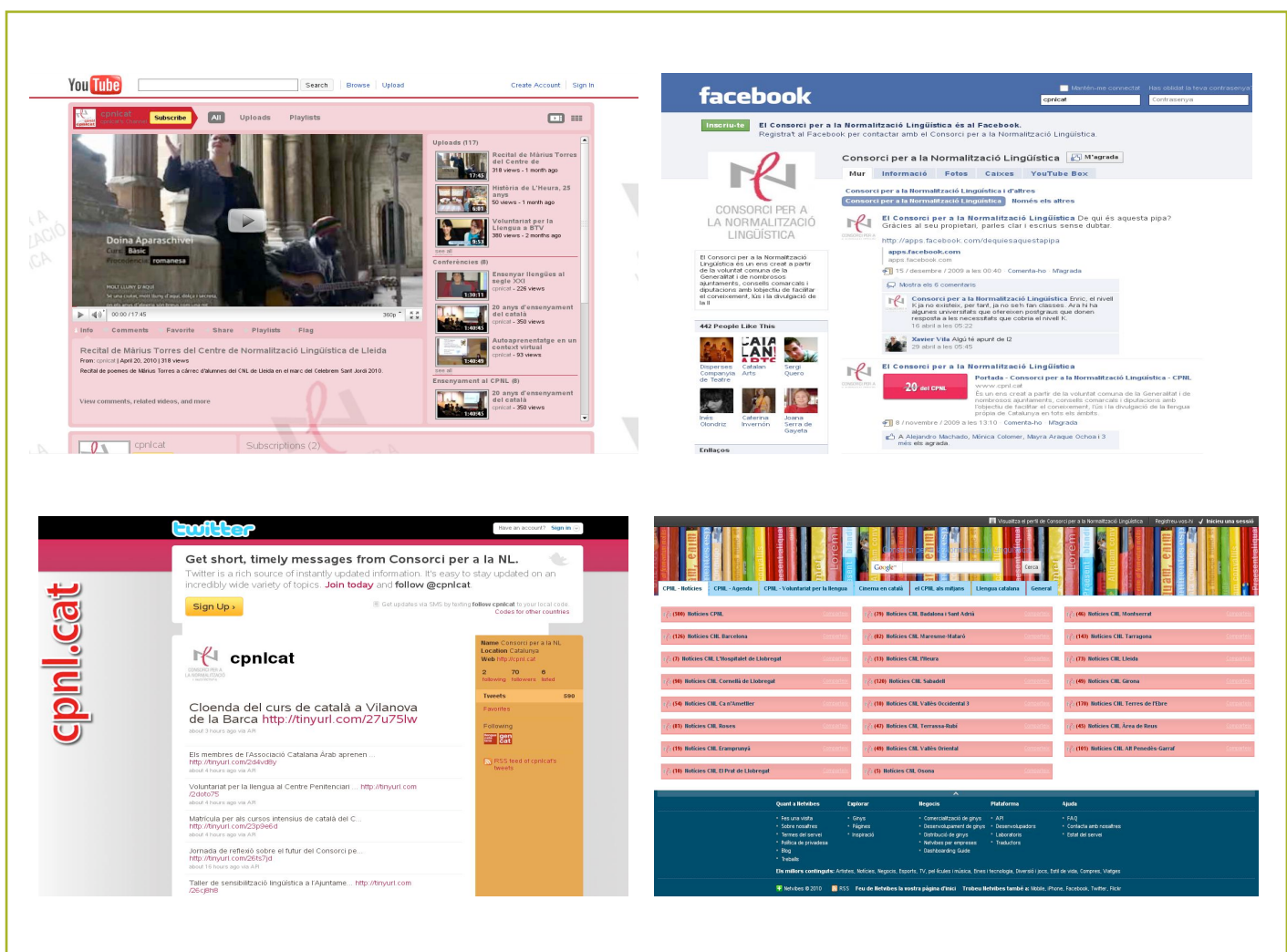


“Avui, 23 d’abril de 2008, volem com cada any celebrar aquesta diada amb una nova fita, una nova eina que ens permetrà continuar creixent en l’aprofitament de les noves tecnologies per a la comunicació. Aquest primer Butlletí de Comunicació és la carta de presentació d’una eina d’elaboració de butlletins que actualment és en fase de pilotatge, dins els projectes de la Comissió de Comunicació, i que tindreu properament a la vostra disposició per gestionar de manera còmoda la comunicació amb els vostres usuaris interns i externs.”

2009 – Quarta versió de la pàgina web principal del Consorci i incorporació d'eines 2.0

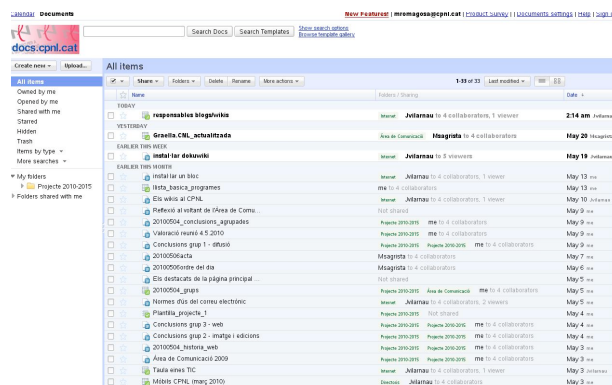
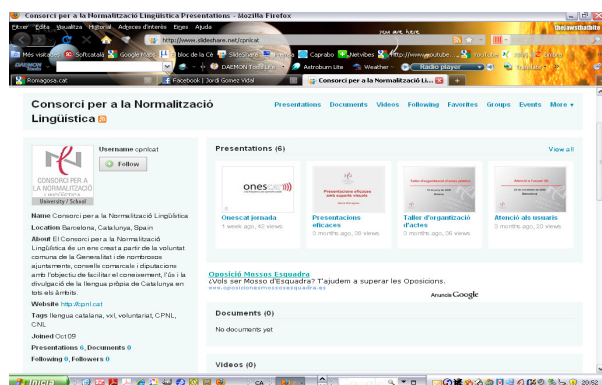
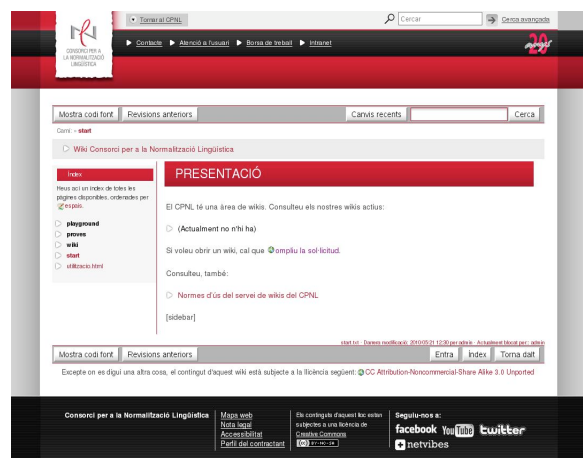
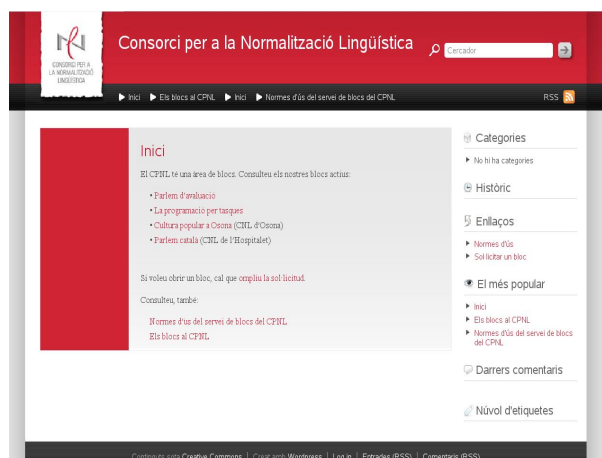
Youtube, Facebook, Twitter i Netvibes, que han permès aprofitar els recursos tecnològics per multiplicar els canals de difusió del CPNL i fer arribar la informació sobre l’activitat del Consorci a molts més destinataris.





2010

Projecte de renovació de les 22 pàgines web de CNL per adaptar-les a la quarta versió web. Incorporació de tres eines bàsiques més per al treball col·laboratiu (*Blocs*, *wikis*, *Slideshare* i *Google Docs*) per poder desenvolupar espais web específics i per gestionar el coneixement del personal del CPNL.



Models metodològics diferents per a projectes diferents

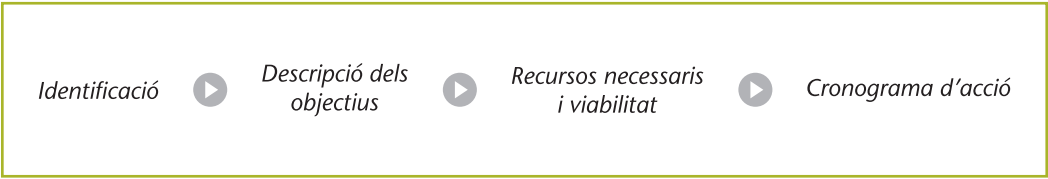
Metodologia

Estratègies

- La planificació tradicional, el *treball per projectes* estàndard (entès com a esforç temporal que es porta a terme per crear un producte, servei o resultat únic), implica l'obtenció de recursos i la legitimació prèvia d'un projecte pensat des del present i delimitat en un futur concret i avaluable. És l'estratègia que al CPNL i a la major part d'organitzacions trobem per fer una primera pàgina web o una primera Intranet.

Treball per projectes

Figura 1. Treball per projectes



- Quan es tracta de les noves eines de gestió del coneixement i de treball col·laboratiu, però, no n’hi ha prou amb una planificació tradicional del treball per projectes estàndard, perquè sovint des del present no podem conèixer les possibilitats de noves eines que potser ni tan sols existeixen encara.

Els *projectes d’innovació* sovint no es poden mesurar des del present, si més no de la manera tradicional. “La innovació no ve dels grans plans que intenten atrapar des del present el que encara ha de venir.” Amb una visió genèrica del que es vol, però sense saber ben bé què cal fer, es comença a cristal·litzar la idea innovadora, que tradueix la solució emergent en una solució concreta, se’n fan prototips i després es materialitzen amb la difusió de la innovació per incorporar-la a l’organització.

Projecte d’innovació

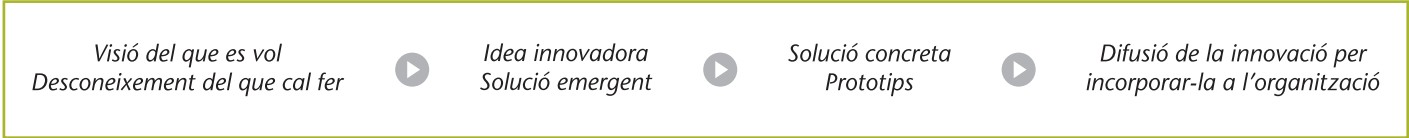


Figura 2. Projecte d’innovació

- A més, quan la innovació consisteix en la introducció d’una aplicació per a un *projecte de treball col·laboratiu*, la fase de materialització de l’eina només en serà el punt de partida.

Projecte de treball col·laboratiu

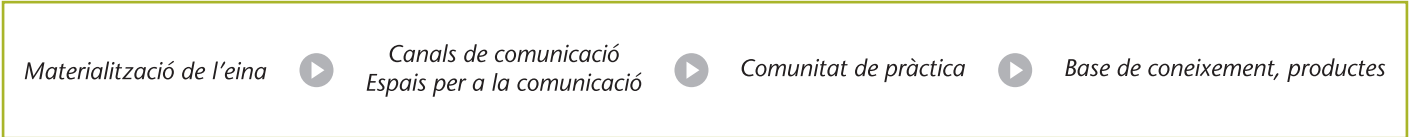


Figura 3. Projecte de treball col·laboratiu

Caldrà llavors posar a la disposició dels col·laboradors molts canals de comunicació i crear espais per a la col·laboració per fomentar la curiositat i la intuïció, i per alimentar la creativitat. Caldrà vetllar perquè les persones trobin les eines que tenen al seu abast en el moment en què les necessitin i els puguin ser útils.

Forçosament, per tant, estem parlant de metodologies de planificació diferents, segons el tipus de projecte: tradicional, d'innovació i de treball col·laboratiu.

Treball per projectes

Tradicionalment, al Consorci, com a la major part de les organitzacions, s'ha treballat per projectes que han donat resposta a les necessitats estructurades en un pla de treball a partir de la definició dels objectius. El procés d'implantació ha estat el de l'anàlisi de les necessitats, definició del projecte, aprovació pressupostària, pilotatge i implantació. És el cas de la primera versió del correu electrònic i la creació de la pàgina web i la Intranet, o d'altres eines de gestió interna que no són objecte del treball.

Aquesta metodologia és adequada en entorns previsibles i en estructures jeràrquiques en què la cúpula decideix quines eines posa a la disposició dels treballadors per aconseguir el producte final o servei a l'usuari: les eines TIC s'implanten unidireccionalment, sovint sense intervenció dels receptors, els usuaris interns que les hauran de fer servir per al seu treball diari. Es posa l'èmfasi en l'anàlisi i s'intenta trobar la «garantia» d'èxit a través de la tria dels millors especialistes. Són projectes en el marc d'una cultura organitzativa tradicional.

A partir de l'any 2005, el Consorci vol evolucionar cap a un nou model de comunitat col·laborativa, que requerirà un personal capaç de treballar en equip, fomentar el diàleg i la responsabilitat compartida. Cal un canvi en la cultura organitzativa i en la manera de treballar. L'Àrea de Comunicació adopta aquesta nova filosofia de treball i l'aplica en el projecte de la nova pàgina web.

La nova pàgina web implementada el 2006 és encara un projecte institucional, però ja incorpora algun element diferencial: es crea un grup de treball multidisciplinari en què els uns aprenen dels altres, que recull les necessitats dels diversos usuaris interns, elabora el projecte i fa la validació final de les propostes tecnològiques. El resultat és una nova pàgina web diferent del projecte inicial, en què cada centre tindrà la possibilitat de ser el seu propi gestor de la informació. D'aquesta manera els centres guanyen llibertat i autonomia, i l'organització aconsegueix multiplicar per 23 la seva capacitat de difusió. Preval la visió de la missió corporativa i l'èmfasi es posa en l'acció. En certa manera, doncs, és un projecte pont cap al que seran plenament projectes d'innovació.

Projectes d'innovació

A partir de l'any 2006 fins al 2008, el responsable d'Internet proposa solucions innovadores. Algunes són mòduls que es poden incorporar a les eines existents (com ara els equips de treball o l'eina de butlletins), i altres són eines de programari lliure que es poden adaptar al Consorci (com ara el Zimbra o el Netvibes).

El descobriment de noves eines inexistents sis mesos abans fa que sigui impossible haver-les previst en el moment de la planificació anual. A més, l'anàlisi de les seves possibilitats és complicada sense una experimentació prèvia, perquè no hi ha antecedents, i algunes cal instal·lar-les al servidor per provar-les. Per tant, cal decidir-se per la implementació sense una definició exhaustiva prèvia de les possibilitats, que s'hauran d'explorar posteriorment. En definitiva, cal tirar endavant nous projectes d'innovació.

Des de l'Àrea de Comunicació es decideix investigar les possibilitats de les eines, intentar experimentar-les, fer-ne un primer pilotatge i esperar el moment idoni per poder-les implementar. Així, per exemple, s'introdueix l'eina "Equips de treball", que s'incorpora al web per poder donar solució a les necessitats derivades d'una reunió de representants polítics locals del Consorci (més de 60 regidors) per a la qual calia un espai per compartir documentació, crear grups de treball i fer un debat posterior. (Amb les eines tradicionals no hauríem pogut de cap manera haver donat resposta a aquesta nova necessitat.)

Innovació 2.0: xarxa social

Més endavant, els projectes d'innovació sorgeixen d'iniciatives internes, de la mateixa Àrea de Comunicació, i també de l'Àrea d'Activitats. Es tracta bàsicament de les eines de xarxa social. Així, el Consorci crea un espai propi a Youtube (el Canal CPNL), a Facebook i al Twitter. No hi ha cap inversió econòmica, ni cap instal·lació al servidor. Només cal la legitimació institucional per implementar-lo i visualitzar-lo des de la pàgina web. També en aquest moment es fa públic el Netvibes, que fins aquell moment havia estat una eina només per a ús intern de l'Àrea de Comunicació.

Innovació 2.0: treball col·laboratiu

L'any 2009, les noves tecnologies continuen posant a la disposició del Consorci eines que li permetran afrontar els nous reptes que una societat canviant li exigeix, treballar amb més eficàcia i gestionar millor el seu coneixement.

Aquestes noves eines no necessiten cap inversió econòmica, no cal instal·lar-les al propi servidor (tot i que també es pot fer per personalitzar-les) ni consumeixen recursos propis dels servidors. Poden servir per crear molts canals de comunicació i espais per a la col·laboració. L'expansió del seu ús entre els treballadors podrà ajudar a completar el canvi cultural. Els permetrà treballar en equip i difondre el seu coneixement.

Les TIC són al costat de la demanda, per ajudar els usuaris de les eines a resoldre necessitats concretes (en les eines implementades per projectes tradicionals, les TIC eren més a prop de l'oferta de l'empresa). La instal·lació de les eines, en aquests projectes de treball col·laboratiu, seran només un primer pas.

Cap a la consolidació

El procés de consolidació s'ha dissenyat en dues fases:

Fase primera:

- Culminació del mapa de recursos.
- Legitimació i definició de protocols d'ús.

Fase segona:

- Foment del treball col·laboratiu.
- Consolidació de la nova cultura organitzativa.

S'ha fet un llarg recorregut en aquests deu anys, però ara cal fer que aquestes eines quedin legítimes, consolidades i integrades en una nova cultura de l'organització.

Fase primera (2010)

- Culminació del mapa de recursos

L'any 2010, la incorporació d'una eina de blocs i una de wikis va significar la culminació del mapa de recursos TIC que es posen a la disposició de cada CNL, de cada persona de l'organització, de cada col·lectiu, de cada necessitat.

Per donar per tancada aquesta primera fase, ha calgut fer-ne una anàlisi més exhaustiva de totes les variables rellevants pel que fa a l'organització, a les eines i a les persones.

Eina	Organització				Eines			Persones usuàries			
	Temporalitat	Legitimació	Incentivació	Inversió	Instal·lació i actualització	Espai servidor	RSS	Perfil TIC	Actituds	Possibilitat d'experimentació	Necessitat de formació
Correu electrònic	1998	x	x	Sí	local	Sí		1	1	Sí	Sí
Web	2000	x	x	Sí	servidor	Sí		1	1	No	No
Intranet	2000	x	x	Sí	servidor	Sí		1	1	No	No
Fòrum	2003	0	x	Sí	servidor	Sí		2	1	Sí	No
Houdini al web	2006	x	x	Sí	servidor	Sí	Sí	1	1	No	Sí
Mailman	2006	x	x	No	servidor	Sí		1	1	Sí	No
Netvibes	2006	x	0	No	No	No	Sí	1	1	Sí	No
Webcalendar	2006	0	0	No	servidor	Sí		2	1	No	No
Houdini a la Intranet	2007	x	x	Sí	servidor	Sí		1	1	No	Sí
Equips de treball	2007	x	x	Sí	servidor	Sí		2	2	Sí	No
Moodle	2007	x	0	No	servidor	Sí		3	2	Sí	Sí
Zimbra	2008	x	x	No	servidor	Sí		3	2	No	Sí

<i>Butlletins</i>	2008	x	0	Sí	<i>servidor</i>	Sí	Sí	1	3	Sí	Sí
<i>Youtube</i>	2009	x	0	No	No	No	Sí	1	3	Sí	No
<i>Facebook</i>	2009	x	0	No	No	No	Sí	3	4	Sí	No
<i>Twitter</i>	2009	x	0	No	No	No	Sí	3	4	Sí	No
<i>Slideshare</i>	2009	0	0	No	No	No	Sí	3	4	Sí	No
<i>Google Docs</i>	2009	0	0	No	<i>servidor</i>	No		3	4	Sí	Sí
<i>Blocs</i>	2010	0	0	No	<i>servidor</i>	No	Sí	3	4	Sí	Sí
<i>Wiki</i>	2010	0	0	No	<i>servidor</i>	No	Sí	3	4	Sí	Sí

Pel que fa a l'organització, haurem de tenir en compte que després de la legitimació de les eines caldrà també avançar en la incentivació del seu ús.

Quant a les eines, observem que n'hi ha que no necessiten inversió econòmica, ni tan sols instal·lació a cap ordinador: són totes les eines en xarxa, a disposició només a partir d'una connexió a Internet. Aquestes eines són les que han trencat els paràmetres dels projectes tradicionals, per als quals calien recursos econòmics i legitimació. Ara, si les organitzacions no s'hi avancen, els treballadors trobaran per ells mateixos les eines de gestió del seu coneixement, i ho faran fora de l'organització.

Les eines 18, 19 i 20 són un exemple de com el CPNL ha incorporat i adaptat eines lliures al seu servidor per donar aquest servei als CNL i als treballadors i promoure que no hi hagi una fuga de coneixement.

Finalment, queda clar que el repte fonamental és en les persones, en el seu perfil TIC i la seva actitud. L'organització haurà de fer un esforç important en incentivació de les eines i en formació.

Posar en marxa processos d'adaptació a aquesta nova manera de treballar en xarxa va obligar a tenir en compte aspectes tècnics i culturals, i a definir nous protocols i procediments.

- *Legitimació i definició de protocols d'ús*

Per legitimar-les, ha fet falta:

- Elaborar una proposta i validar-la amb Gerència.
- Debatre-la en una reunió de direcció i aprovar-la.
- Facilitar els protocols des de la Intranet i des del web.

Es poden consultar els protocols de funcionament i les normes d'ús dels blocs i els wikis a:

<http://blocs.cpnl.cat>

<http://wiki.cpnl.cat>

Fase segona (2011)

El repte del CPNL per al 2011 és aquesta segona fase.

Per ser competitiu cal crear una cultura de la innovació, i amb la implantació de les eines esmentades en aquest article si més no s'han posat les bases perquè l'organització hi pugui arribar.

El nostre agraïment i reconeixement a l'obra del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya El treball col·laboratiu a l'Administració, que ha servit per bastir metodològicament l'anàlisi d'aquest article.

http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/treball_collaboratiu_compartim.pdf

