

ANÀLISI DE PROCEDIMENTS PER A LA CREACIÓ I GESTIÓ DEL CONEIXEMENT MITJANÇANT COMUNITATS DE PRÀCTICA

° · O °) U @ V @ o u k ° # @ ^ · h { " (

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:



Nota

h
(moderador/moderadora, coordinador/coordinadora, col·laborador/col·laboradora,
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 |
| o..... | 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. Fac..... #.....h..... | 39 |
| 4. CONCLUSIONS I PROPOSTES..... | 47 |
| \..... | 47 |
| 7..... #.....h..... | 53 |
| 0..... #.....h..... | 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 |
| ANNEX 1. LES CoP ANALITZADES AMB INFORMACIÓ ADDICIONAL..... | 90 |
| AV V - (E - O o - @ V o u k . y . U - V . u . o . i .) - i . O o . u . y .) . @ | 98 |
| * V V - (E - U h O - i) @ . V . 7 . \ . k . U . # . @ . ^ . i .) - i . # . U . h | 113 |

ÍNDIX DE TAULES I FIGURES

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Figura 1. Esquema de treball | 20 |
| Figura 2. h | 56 # h |
| Figura 3. Rols i processos en la CGC | 73 |
| Taula 1. Comunitats de pràctica, nombre de professionals i participants directes (2005-2009) (Martínez, Soterias i Vives, 2009, p. 97) | 14 |
| u # | 14 |
| Taula 3. # pilot) | 16 |
| u # ió 2009 | 17 |
| u # -2011), nombre de professionals i perfil professional | 18 |
| u # 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 |
| u @ | 25 |
| u) | 27 |
| u 7 # h | 33 |
| Taula 13. T- # h | 35 h o |
| 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 |
| u 7 #40 h | 40 h |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|
| u | 7 | 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 ACCELERERA (A partir de Gairín, 2003, pp.149-150) | | 74 |

INTRODUCCIÓ

El 17 de novembre de 2010, la Generalitat de Catalunya, a través de la Resolució GAP/3923/2010, de 17 de novembre, feia pública la convocatòria 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 Orgànica 3/2007, de 22 de març, de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya, estableix que són funcions de la Generalitat de Catalunya, entre altres, promoure i impulsar les tècniques de direcció, organització i gestió pública, i també les dirigides a la millora de

Una de les accions de la Generalitat de Catalunya és la recerca que es porta a terme tant a les universitats com als centres de recerca per a poder aplicar els resultats a la gestió pública, a l'organització i, així, millorar la qualitat dels serveis.

El projecte realitzat s'inscriu dins del marc de les *els canvis en les organitzacions públiques per adaptar-se a les neces*

3.1. de la convocatòria esmentada. C *modificacions de la política de recursos humans a les Administracions públiques*
en (1) la introducció de les tecnologies de la informació i la comunicació en les organitzacions públiques i (2) la gestió del coneixement.

) coneixement empíric sobre les Administracions públiques, concretament, analitzant procediments de creació i gestió del coneixement en comunitats de pràctica administrativa 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 a la millora de la gestió pública, concretament:

(SEC2003-08366)¹ i (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 de Recerca Jurídica i Formació Especialitzada de Protecció de la Salut.

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

- El primer apartat, 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 segon apartat, mostra el procés seguit per al projecte. En aquest sentit, es fa èmfasi en els participants, els del grup de discussió), el procés seguit per al tractament de la informació i la distribució del projecte.

El tercer apartat, de manera general, interpreta les dades recollides de la pràctica professional pública, establint estàndards per a la seva aplicació. També fa referència a les dades recollides que amb detall reflecteixen les activitats realitzades i permeten conèixer amb

El quart apartat, # les conclusions més importants

ió

Finalment, el cinquè apartat, a més a més de les referències citades en el text, revisades, recullint les referències més importants del text i el text central de la Memòria i donen informació

¹ - *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 - *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.

O participació de múltiples persones del Departament de Justícia i 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, U K u o O el Coneixement i personal implicat de manera directa en les comunitats de pràctica, tant

o h # que els membres
qualsevol aclariment o debat relacionat amb la present Memòria.

Joaquín Gairín Sallán
Responsable del projecte

1. DISSENY DEL PROJECTE

El disseny *Anàlisi de procediments per a la creació i gestió del* es correspon amb el que es va presentar a la convocatòria 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 es va realitzar una revisió de les comunitats de pràctica (CoP endavant) existents en dos departaments de la Generalitat de Catalunya -concretament al Departament de Justícia (DJ h endavant)³ i aplicant un qüestionari genèric per a determinar factors rellevants del seu funcionament (fase 1 del desenvolupament) i es van seleccionar i analitzar CoP dinàmiques (fase 2 del desenvolupament).

1.1.1. El programa Compartim del CEJFE

O # K 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

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 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.

O 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 |
| Treballadors socials | 30 | 30 |
| Treballadors socials | 95 | 25 |
| TOTAL: 1164 professionals a e-Catalunya, dels quals 233 són participants directes | | |

) 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. #

| 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 |
| \ (OAC) | 35 | 8 |
| u Esports | 55 | 12 |
| As | 55 | 30 |
| Treballadors socials | 95 | 25 |
| Mediadors familiars | 250 | 12 |
| Atenció ciutadana jutjats | 45 | 12 |
| o | 50 | 9 |
| . | | |
| (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. O Agència de Protecció de la Salut

O objectiu definitiu @
 U 7

- š Passar de treballar de manera individual a treballar per equips;
- š Prioritzar el diagnòstic de les necessitats formatives;
- š \
- š)
- š Acollir i capacitar als nous entrants al seu lloc de treball;
- š Actualitzar les capacitats tècniques i/o directives del personal;
- š @ avaluació de la formació;
- š h CoP;
- š Incentivar la carrera professional del personal;
- š Formalitzar la unitat de formació dels SRB; i finalment,
- š Potenciar la formació transversal en salut pública.

008, es va iniciar una experiència de gestió del coneixement a través de CoP entre professionals de protecció de la salut (vigilància i control de riscos alimentaris i ambient

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 (Servei Regional a Barcelona) i el SRCC (Servei Regional a la Catalunya Central) col·laboratiu es van generar 6 productes finals de coneixement (veure taula 3).

Taula 3. Comunitats de pràctica, nombre de professionals 2008 (prova pilot)

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals i perfil professional |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| de neteja i desinfecció dels vegetals de consum en cru. Mesures | 38 veterinaris 5 farmacèutics 1 química |
| | 2 infermeres 1 advocada 6 moderadors ⁵ |
| # biològics aplicables als preparats de | 7 moderadors |
| U | 16 persones (experts, personal administratiu, etcètera) van col·laborar de manera puntual |
| h | |
| TOTAL: 76 professionals, dels quals 53 són participants, 7 són moderadors i 16 són col·laboradors | |

format per 8 persones-, es van constituir les CoP

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,

o an 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 O coneixement està conformat per Lúdia Sabaté, Blanca Rigau, Toni Colomer, Pilar García, Magno Maneu, Jordi Vendrell, Txus Tolosa i Dani Giménez.

Taula 4. Comunitats de pràctica, nombre de professionals

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals i perfil professional |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| veterinària a escorxadors | |
| línia de porcí | |
| Check- | |
| menjars preparats per a col·lectivitats diverses i en menjadors col·lectius | 79 veterinaris 5 farmacèutics 1 advocada 2 infermeres 1 química |
| O | |
| minorista | |
| Tipus de crema pastissera i preparats. Legislació aplicable i conservació | 1 llicenciada en documentació 2 auxiliars administratius |
| U <i>post mortem</i> dictamen de carns fresques | ----- 12 moderadors ----- |
| Obl | |
| inspeccions <i>ante i post mortem</i> | |
| Gestió dels perills físics (metàl·lics) a la sala de desfer | 24 persones (experts, personal administratiu, etcètera) van col·laborar de manera puntual |
| # @ | |
| Instruments de mesura destinats al control de la temperatura en la indústria alimentària | |
| Procediment de signatura electrònica | |
| # | |
| TOTAL: 127 professionals, dels quals 91 són participants, 12 són moderadors i 24 són col·laboradors | |

- 2011, 5 de les 12 CoP
-2011 (veure taula 5) i de novès (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.

- 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 APS (Agència de Protecció de la Salut),
1 AS; 1 a la UAB, 3 a la Secretaria General, 2 al DAR (Dep
Alimentac @ -ko @
O # de Mútuà de #
Terrassa), 1 al CReSA (Centre de Recerca en Sanitat Animal), 3 a l'ASPB (Agència de
Salut Pública de Barcelona), 2 a ACSA (Agència Catalana de Seguretat Alimentària), 1
al CESAC (Centre de Sanitat Avícola de Catalunya i Aragó), 3 a empresa privada i 2 al
SR (Servei Regional).

Taula 5. Comunitats de pràctica (2010-2011), nombre de professionals i perfil professional

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals perfil professional |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| U veterinària a escorxadors | 43 veterinaris |
| U <i>post mortem</i> dictamen de carns fresques per | 1 biòleg |
| U ina-Cabrum \ | 1 diplomad en gestió i administració pública |
| U <i>post mortem</i> | 3 farmacèutics |
| U Aviar | 1 infermer |
| U <i>post mortem</i> dictamen de carns fresques per | 2 administratius |
| U h | 1 advocat |
| U k @ | ----- |
| U la feina quotidiana | 7 moderadors |
| U Administració electrònica: implantació i desenvolupament del pla pilot | ----- |
| U # la i | 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 2010-2011

| Comunitat de pràctica | Nombre de professionals perfil professional |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| U) | |
| U Etiquetatge i identificació dels productes alimentaris de clau 10 | 21 farmacèutics |
| U Materials en contacte amb els aliments | 7 biòlegs |
| U Educació sanitària a les escoles: higiene alimentària | 45 veterinaris |
| U Aprenentatge i formació. Manual de solució de problemes a les CoP | 5 metges |
| U Aigua no apta per al consum humà. Tractaments, millor tecnologia disponible. Adaptabilitat pràctica | 4 infermers |
| U Vigilància de les gastroenteritis bacterianes que causen patologia humana a través dels aïllaments microbiològics, en tota la cadena epidemiològica | 1 administrativa |
| U Binomi temps/temperatura en la indústria alimentària | ----- |
| U Organització de les tasques periòdiques del veterinari oficial | 10 moderadors |
| U) | ----- |
| | 14 persones (veterinaris, farmacèutics, advocats, personal administratiu, etcètera) van col·laborar de manera puntual |
| TOTAL: 107 professionals, dels quals 83 són participants, 10 són moderadors i són 14 col·laboradors | |

8 . *post mortem* # h U dels subgrups amb un moderador # h # petició dels treballa una part del manual, és a dir, es dedica a una espècie animal. Els tres moderadors han homogeneïtzar el contingut i el format del producte final.

1.2. Finalitat i objectius específics del projecte

El projecte tracta de cobrir la falta de la pràcticament
creació i gestió del coneixement # 8 #
pública. Aquest fet
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 pública al DJ, i amb un intensiu de
tecnologia.

Més concretament, els objectius delimitats són els següents:

1.) CoP que ja existeixen en alguns departaments de la Generalitat de Catalunya que ens permet crear un mapa de bones pràctiques.
2. # a generar un m
3. Delimitar estàndards de qualitat que orientin la proposta de processos

1.3. Metodologia de treball

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).

#

(processos de CGC) adoptada per algunes organitzacions o comunitats (casos

Els criteris bàsics per a la selecció dels casos van ser els següents (Rodríguez, Gil i García, 1999; Yin, 2009): (1) 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 que es pogués establir bona relació amb els informants; (4) que desenvolupar la seva tasca mentre resulti necessari; i finalment,

(5)

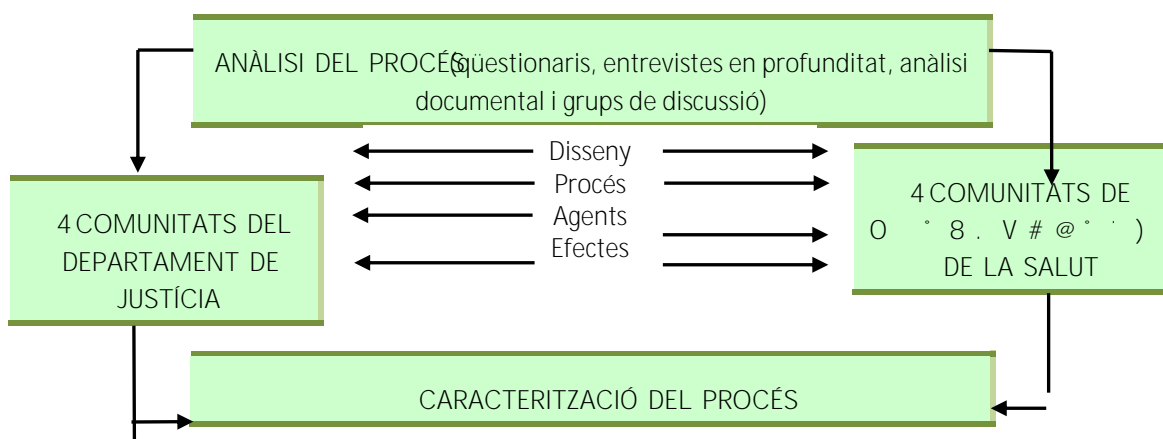
0

determinar que els instruments per a la recollida de dades fossin el qüestionari a moderadors i participants

0

següent figura:

Figura 1. Esquema de treball



1.4. Pla de treball i temporització dels 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 anàlisi i valoració de dades; i, finalment, indicadors de qualitat, protocols i 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 instrumentació | | | | | | | | | | | |
| F1.1. Revisió bibliogràfica i webgràfica sobre CoP i | | | | | | | | | | | |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>sobre CGC en CoP. 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 documental i els grups de discussió. F1.3. Construcció de la instrumentació per a la recollida de dades.</p> | |
| <p>Fase 2: Identificació de bones pràctiques en Selecció de CoP F2.1.) CoP. F2.2. Determinació i selecció de la mostra: 4 CoP al DJ i 4 CoP APS. F2.3. Planificació de la recollida de dades: disseny</p> | |
| <p>Fase 3: Recollida de dades de CoPs seleccionades e F3.1. Plan possibles resistències. F3.2. Temporització; establiment de períodes per a dades. F3.3. h tractament de la informació perquè es pogués descriure, analitzar i interpretar.</p> | |
| <p>Fase 4: Anàlisi i valoració de dades F4.1. Anàlisi i interpretació de les dades. Anàlisi i interpretació de la informació proporcionada pels responsables de la CGC (gestors del coneixement i moderador), participants de les CoP i experts.</p> | |
| <p>7 @ F5.1. - mapa de bones pràctiques, desenvolupament 8</p> | |
| <p>7 F6.1. - resentació dels recollides. F6.2. Difusió dels resultats.</p> | |

O buscava k un efecte directe sobre les 8 CoP que configuraven i de camp, al participar activament en per a la millora de les CoP existents o que es creï pública. Així mateix, podrien servir per analitzar la

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 el suport de la mateixa universitat (reconegut com a grup consolidat per la Generalitat de Catalunya, SGR2009-10000), i amb el suport de la Generalitat de Catalunya.

El projecte es desenvolupa a través del grup bàsic de recerca en diferents departaments de la Universitat Autònoma de Barcelona, amb la seva implicació.

2.1. Primera fase: caracterització del funcionament de les CoP

Amb la finalitat de delimitar el perfil dels participants de les CoP de ambdós departaments de la Generalitat de Catalunya, es va aplicar un qüestionari autoadministrat i amb el suport de la Generalitat de Catalunya a 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 treballant a l'administració pública - treball actual | 0,0 | 2007,0 | 19,089 | 153,9562 |
| Quan de temps portes a la CoP actual? (en mesos) | 0,00 | 72,00 | 14,5943 | 13,80908 |
| Havia tingut algun tipus de CoP? (indicar nombre de mesos) | 0,00 | 48,00 | 5,7657 | 8,23763 |

O dos departaments en sistemes de CGC, així com per a centrar durant la segona fase.

El qüestionari (veure annex 2) està format per 53 ítems repartits en 9 blocs, dirigit a les CoP, com a membres o com a moderadors. Els 31 primers ítems es centren en dades sobre el lloc de treball i dades sobre la participació en CoP. E específiques com la plataforma i eines, les persones i els processos.

h fonamentació teòrica de CGC (coneixement, aprenentatge organitzatiu, CoP i/o iquès 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.

o

De totes les CoP ambdós departaments (veure taules 1-6), es va seleccionar una mostra significativa de participants i moderadors (veure

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 |
| | U <i>post mortem</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 |
| |) | 4 participants |
| | xarxa i la seva gestió, destinada als | 1 moderador |
| TOTAL ENTREVISTATS 30 participants, dels quals 32 són participants i 8 són moderadors | | |

A m part incloïa el seguiment en profunditat de les aquestes 8 CòP, utilitzant també discussió (veure taula 10). Cal dir que l serv estigació.

Taula 10 @ ö

| Instruments | 7 | | | | | | |
|--------------------|------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|--|
| | Membres de | Responsables de la CGC (gestors del coneixement moderadors) | Participants en els processos de CGC | Directius i experts 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 | |

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 qüestionari i que en les reunions periòdiques g -) \ Les prègütes 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 de dades.

O com el reconeixement i recolzament de la participació, la influència dels superiors immediats en la parti # Catalunya i/o la valoració dels productes, entre 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 degut a la complicació per a concretar la resta de entrevistes, es va canviar la mostra, substituint aque 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 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

qüestionari i per a 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 documental intern realitzat.

Els grups de discussió

Els grups de discussió es va aprofundir sobre les temàtiques abordades amb les altres dues tècniques emprades -el qüestionari i les entrevistes en profunditat- obtenir sentit del discurs que es produïa entre els participants. Així, el primer ens va servir per a analitzar els resultats obtinguts a partir 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.
- § 7 èxit de les CoP.

0

0

informació obtinguda a partir del qüestionari, de les entrevistes en profunditat i dels grups de discussió.

- Catalunya, van proporcionar la informació relativa als antecedents contextuals; convertint-se en una font de dades molt important. El seu qüestionari.

2.4. Tractament de la informació

0 tractat mitjançant el paquet estadístic SPSS per tenien.

Un cop transcrites les 42 entrevistes i els dos grups de discussió, i validada tota la informació obtinguda aplicació de la tècnica de recollida de dades, es va utilitzar el

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

| 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 |
|-----------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factors personals que influeixen participació | FC-T | Temps Disponibilitat horària per a dedicar-se a la CoP. Si per a participar o si, pel contrari, la participació es fa des de casa. |
| | 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 | Utilitat dins de la CoP |
| | FP-PF | (Pregunta autopercepció). Punts forts propis que afavoreixen la participació a la CoP. |
| | FP-PD | (Pregunta autopercepció). Punts dèbils propis que no afavoreixen la participació a la CoP. |
| Facilitadors/barreres per 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 que 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 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 |
| | PF-M | Rol del moderador Que el moderador (1) incentivi, (2) motivi a participar, (3) estiri el grup, etcètera. |
| | PF-D | Dinàmica Metodologia de treball clara dins de la CoP. El procés del producte final. |
| | PF-E | Altres eines -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 l'organització i per a la |
| | VP-NU | Els productes no han estat útils ningú els consulta, (3) han quedat penjats al e-Catalunya i no etcètera. |

| Dimensions | Categories | Descripció |
|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | VP-MC | Millora del clima 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 de 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

Orbita documental, ha estat tractada buscant la contrastació de fons 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 seus llocs de treball tenen una edat de més de 45 anys, considerades mantenir un cert equilibri, en el cas de la franja de població més jove (entre 25 i 34 anys) es troba clarament poc present en les CoP posades en funcionament. Aquesta diferència segueix en totes dues organitzacions i que queda reflectida ambdós col·lectius porten treballant a l'Administració pública.

Orbita i, consegüentment, el lloc del qual habitualment participen a les CoP. Així, per exemple, per a un veterinari que treballa a l'Administració pública, és difícil conciliar la seva jornada laboral. En aquest sentit, semblen explicades les diferències respecte al lloc de treball del participant (84,5% des de la feina, en el cas del DJ i 33,3% en el cas de APS).

Aquí lagent té molta feina de casa i no té molt més temps fora que per fer això ho fan des de casa.

P27: S_P1_BP_1.f.17:5

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 les oficines i aprofitin per fer estones.

P33: S_P3_AP_1.r.13:3

Per la nostra forma de treballar, la gran majoria són gent (parlo dels membres de la meua CoP) que està a treball, que surt cada dia i que ha de fer moltes inspeccions, i per la qual

P21: S_MO_1.r.11:3

)) K anys, en moltes CoP normalitzat el treball col·laboratiu: envergadura dels encàrrecs i ús normal de les eines web din

Pel que fa al reconeixement de la participació en les CoP 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.r.19:49

u hores que et reconeixen de formació.

P25: S_P1_AP_2.r.15:11

Ara bé, aquesta certificació com a 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

Em sembla que es reconeixen amb 40 hores de formació. Però si hi hagi dedicat més temps? Es podia premiar als que hagin dedicat més temps

P22: S_MO_2.r.12:6

K les tenen en compte, perfecte.

P33: S_P3_AP_1.r.13:10

Tot i això, diferent. Mentre que a h o

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.

ns dels productes generats com un altre tipus de reconeixement.

Hi ha dos sessions/cursos sobre creació emocional de productes que hem elaborat i una és que des del CEJFE es potencii formació dels productes que hem elaborat.

P 9: J_P2_AP_1.r.t19:34

=
Congressos d-

P 2: J_MO_1.r.t2:43

C
-mativa o una nota de premissa, s
-li el vincle#perquè s'apiga que aquell treball inicial que es va presentar conjuntament amb els altres ha tingut un reconeixement i un resultat positiu, i el que pretenia: es pogués aplicar.

P23: S_MO_3.r.t13:20

-
ofessional 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 molt de temps a la meua vida professional i

P 2: J_MO_1.r.t2:25

Per fer alguna reunió, algunes vegades he estat tota la nit treballant. Això, realment, és un esforç personal inhumà i tothom ho fa. Per aquest motiu intentar que hi ha ganes, perquè hi ha gent amb moltes ganes.

P24: S_MO_4.r.t14:35

Finalment, tal i com reconeixen molts dels entrevistats (moderadors i participants), la participació a les CoP 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 les reunions presencials.

h

P 5: J_MO_4.r.t5:12

V
-Catalunya pè la distància que ens separa a la majoria de membres.

P22: S_MO_2.r.t2:3

Encara que el treball és virtual una reunió presencial crea unes complicitats que et permeten crear un cop al mes o un cop cada dos mesos et permet posar casos en comú i crear aq
complicitats de cop que, a vegades, virtualment és difícil.

P 2: J_MO_1.r.t2:16

Han funcionat molt bé, sobretot, les reunions presencials. Penso que són el punt de partida per establir relacions i comentar més extensament tots els punts. Hauria un debat real, obert i participatiu.

P23: S_MO_3.r123:39

Taula 12. Funcionament de les CoP

| | 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 | | | |
| 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 qual utilitza el PC en el seu 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 participació en una CoP: | | | |
| Com a formació | 64,9 | 73,1 | 68,6 |
| Amb publicacions | 14,4 | 2,6 | 9,1 |
| | 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%

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 participen 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 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 són significatives, els participants de APS presenten un cert grau de passivitat i pessimisme sobre el seu funcionament i impacte institucional.

Les diferències entre els col·lectius analitzats són significatives. Mentre que al DJ hi ha una estructura de suport estable amb moderadors reconeguts i recursos, reconeixement i efectes; el funcionament a 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 APS presenten 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 p

negatives, etcètera).

La direcció ha de veure el fide tot aquest treball. Sobre que vegin se va importància perquè a vegades rtament o en una) altra situació millora part positiva del treball col·laboratiu i al final decideixen aplicar

S_MO_1.rtf 21:5

h aquests qüestions superior tenen aquestes CoP i quetots guanyem amb això. Un guany

CoP, després organització.

P26: S_P1_AP_3.rtf 6:7

Es persist 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 5:8

Segurament, estu diferències, encara que no siguin significatives. Aquestes qüestions, entre Depenen de la mida d Es corresponen a la situació de provisionalitat que APS respecte a la continuïtat del model de formació?, Pot influir que amb més temps les propostes i mecanismes de funcionament en el DJ?

Taula 13. T-

| | 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

¹² k 1 a 5 (valoració més positiva).

h o a 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 (dispo 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).

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 altres, pe U h o 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,

u volia sortir i proposava un altre tema.

P22: S_MO_2.r12:26

En I problema que ara jo li veig és que si volem generar més grups, tot recau en aquestes dues persones.

P10: J_P2_AP_2.r10:26

Tot i que, 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

(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 | 3,92 (0,932) | 3,73 (0,976) | 1,290 |

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

CoP, gestió del coneixement i/o treball col·laboratiu al DJ, unida a la manca de 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 APS ($x=3,73$, veure taula 15).

Les dades remarquen de nou una major formació i competència dels participants del DJ, mentre que els de 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 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

h) K

(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

t 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) ú 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 CoP. Formats més estructurats garanteixen factors personals (interès, motivació, etcètera) implicats. De totes maneres, les o altra manera aquestes estructures col·laboratives poden tenir una relació a analitzar amb variables com el grau de verticalitat de ió de referència, la seva mida o les possibilitats posades en relació al seu funcionament (selecció, formació, incentius, etcètera).

7 CòP

La identificació del 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

h K
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. 7

CoP (Community of Practice) K

| Variables | Departament de Justícia | Agència de Protecció de Salut | RecercaLiteratura científica |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factors | Interacció de forma permanent/freqüent (online en la plataforma, presencialment a través actes- o via privada -e-mail-). | Interacció de forma permanent/freqüent (online en la plataforma, presencialment a través actes- o via privada -e-mail-). | Existència/ que promogui 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. | - 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. | k 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 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 | O |

| Variables | Departament de Justícia | Agència de Protecció de Salut | Recerca/Literatura científica |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>tenen molta importància. Ajuden al manteniment del producte o participar quan es veuen les cares. Rellevant el plànol afectiu.</p> | <p>propici per als processos de GC, mentre que la infraestructura organitzativa facilita els processos de coneixement (Gallago i Ongallo, 2004).</p> |
| | <p>El producte o els documents han de ser de qualitat. El producte o els documents han de tenir les 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 la comunitat en la jornada de bones pràctiques. Per a això, pregunten si és útil). Observen el nombre de consultes, Finalment, observen quin ha</p> | <p>El producte o els documents al final han de ser de qualitat.</p> | |
| | | | <p>Confiança dels membres en la seva organització (Basu i Sengupta, 2007).</p> |
| | <p>Manteniment del grup (per exemple, comencen 20 i acaben els 20).</p> | <p>Manteniment del grup (per exemple, comencen 20 i acaben els 20).</p> | |
| Factors de fracàs | <p>tenen una autonomia suficient com per a dedicar temps a les activitats que es proposen).</p> <p>Sobrecàrrega de treball (agendes diàries; autònoma i dependent).</p> | <p>Mod on influeix/predomina més</p> <p>No realitzar un acompanyament amb una reunió inicial als moderadors (normalment aquests són nous cada any). Formació inicial+acompanyament.</p> | <p>Barreres motivacionals: gelosia interdepartamental, confiança, falta de prioritat, falta de suport, inclinació a de compromís (Dyer i McDonough, 2001).</p> <p>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</p> |

| Variables | Departament de Justícia | Agència de Protecció de Salut | Recerca/literatura científica |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | coneixement (Szulanski, 2003). |
| | Càrrega de les oposicions (no tenen temps per a participar temari). | Distància de necessitats entre el moderador i els participants. | 7 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 nà carta o un certificat. | Mesclar les noves estructures amb les existents. (dePaula i Fischer, 2005) |
| | | | Èmfasi en la individualitat Young, 1996). |
| | | | - o prefereixen les seves pròpies solucions a les que puguin aportar altres). - Manca de coneixement (quan es comença a treballar en la GC els 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 podrien millorar els efectes i organitzatiu. - Diferents nivells |

| Variables | Departament de Justícia | Agència de Protecció de Salut | Recerca/Literatura científica |
|-----------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <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. - - 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

CoP a les organitzacions pertanyents a l'administració pública. Els resultats queden recollits i exemplificats en la taula següent:

Taula 19 7

| Dimensió | 7 | Estratègies |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Context organitzatiu | INFRAESTRUCTURA § 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. § O setmanal per a la participació a la CoP. | § Vetllar des dels serveis informàtica de disposi de les eines necessàries per a participar en una CoP. § Preveure partides pressupostàries per a § 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. |
| | CULTURA ORGANITZATIVA § Els empleats estan disposats a compartir els seus coneixements amb la resta de companys. § Entorn organitzatiu propici per als processos de CGC. § - | § Fomentar una cultura del coneixement tot promovent estratègies § Fomentar la confiança entre els aquests comparteixin els seus coneixements amb la resta. |

| Dimensió | 7 | 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. § o CoP afavorint la consecució dels objectius. § # § 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. § = ue <p>a seguir-hi vinculats.</p> <p>RECONeixEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> § - del funcionament ordinari de § O en la CoP com a autors dels seus productes. § O 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 conegui treballa i els resultats obtinguts. § # promogui el treball col·lectiu i en equip, i no la individualitat. § Crear processos de reconeixement i adquirit pels participants en la CoP. § Preveure abans de l és organització. § Promoure un reconeixement i una acreditació dels participants com a experts en la temàtica tractada a la CoP. |
| Factors sobre la dinàmica de la CoP | <p>CONTINGUT DE LACoP</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 conjuntament les necessitats del dia a dia. § Realitzar una selecció acurada dels moderadors analitzant el seu perfil personal i professional. §) preparació dels moderadors previ inici CoP. §) permetin detectar carències en els |

| Dimensió | 7 | Estratègies |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>§ Reforça les relacions i els vincles entre els participants.</p> <p>§ Ajuda a resoldre els problemes de tipus tècnic vinculats amb el funcionament de la plataforma virtual.</p> <p>§ Difon el treball que es fa a la CoP per organització, intentant arribar a les direccions per tal que permetin una major dedicació a la CoP.</p> <p>§ " els participants de la CoP han de fer diària que desenvolupen.</p> <p>§) oportunitat de participar, facilitant el diàleg constructiu encara que sigui contrari als seus pensaments.</p> <p>§ És constant en la seva participació, fent-se visible en els moments que la resta de membres de la CoP no participen.</p> <p>REUNIONS PRESENCIALS</p> <p>§ Promouen la interacció directe entre els membres de la CoP, establint vincles més enllà de la comunicació virtual.</p> <p>OBJECTIUS</p> <p>§ Objectius clars i concisos, fixats des del començament de la CoP.</p> <p>§ Els participants de la CoP participen en la concreció dels objectius.</p> | <p>moderadors i corregir-les durant el transcurs de la CoP.</p> <p>§ Habilitar espais no formals per a reflexionar, compartir i gestionar nou coneixement.</p> <p>§ 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.</p> <p>§ 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>MOTIVACIONALS</p> <p>§ #</p> <p>§ Participen habitualment en les activitats que es proposen des de la CoP.</p> <p>§ Creuen que amb la CoP podran aprendre coses noves i útils per al seu lloc de treball.</p> <p>FORMATIUS</p> <p>§ Tenen coneixements per a fer funcionar les eines utilitzades a la CoP.</p> <p>§ Consideren que tenen coneixements valuosos per a aportar a la CoP.</p> | <p>§ Crear un sistema que promogui el treball col·lectiu i en equip, i no la individualitat.</p> <p>• Fomentar una cultura del coneixement tot promovent estratègies</p> |

| Dimensió | 7 | Estratègies |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>ACTITUDINALS</p> <ul style="list-style-type: none"> § Responsables amb les activitats que § k responsabilitats dins de la CoP. § o els seus arguments en discussions. | <ul style="list-style-type: none"> § Fomentar la confiança entre els 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 organització. § Els resultats permeten millorar participants. § Alguns dels productes es converteixen en material de referència per a organització. § O 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 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. § O # h relacions professionals entre membres 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 |
| | <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 persones que comencen dins de organització. | <ul style="list-style-type: none"> § Crear processos de reconeixement i 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 resultats descriptius i, 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

dues organitzacions
consideren que la no són
P. En

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, per exemple, les persones amb contractes més inestables presenten una major resistència a participar-se en processos de millor qualitat. 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 beneficia en aquesta situació.

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 la 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. e) les condicions familiars i els anys d'administració condicionen negativament la predisposició a participar en CoP.

Complementàriament, les entrevistes realitzades han indagat sobre aquells factors personals sentit, des del DJ i PS a la participació:

1. Tenir capacitat per a entusiasmar a les persones de la CoP i fomentar la seva participació.
2. Tenir ganes de treballar i implicar-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 el treball de la CoP.
6. Tenir facilitat per a comunicar-se amb els companys.

Els elements desfavorables a la participació són els següents:

1.)
2. Tenir inseguretats
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.

En el cas dels DJ els superiors jeràrquics no mantenen un bon estímul i suport sentit, no participen par en les sessions presencials i, inclús, 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 dels APS, és 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

PS

caps és fer-los participants dels productes, és a dir, que coneguin de primera mà què seus col·laboradors. Contràriament, no es considera viable la participació dels superiors dins de les CoP, doncs això podria inhibir la participació la CoP.

Pel que fa el desenvolupament de les CoP, 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 # h 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.

PS 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 # h es troba en la mateixa línia del DJ al considerar que cal que els superiors coneguin el que es fa a les CoP 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 # h desenvolupades en el DJ PS # h abió reconeix com a formació el temps destinat a les CoP, malgrat hi ha algunes persones de h o DJ també hi ha qui creu que és impliquen de la mateixa manera.

No obstant, és destacable el gran nombre de persones que no consideren el treball a la CoP organització. Així, a # h són majoria els que comenten que no organització i, en conseqüència, que 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 # h de professió. Puntualment, així mateix, es destaca que hi ha casos en els que el reconeixement ve organització, més que de la pròpia institució

Quan es pregunta als participants sobre 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 administració.
- § Compensar econòmicament o en lliure disposició el temps dedicat a la CoP fora
- § Facilitar recursos per a la realització de trobades per part i altres persones que puguin ajudar a millorar el producte de la CoP.
- § Reconèixe
- § Difondre els resultats de la CoP internament -entre els membres de l'organització- i externament.

Respecte al rol del moderador, hi ha evidències del que aquests fan, com opinions respecte el que els participants creuen que haurien de fer. En aquest sentit, en el DJ # h ana (així ho valora ell mateix i un dels participants de la CoP). Així mateix, en el cas de ; h o 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 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 es valora com a positiu el fet que els moderadors assumeixen un rol horitzontal dins de la CoP, participant igual que la resta de 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. " de fer vinculades a la mateixa
4. D oportunitat de participar, facilitant el diàleg constructiu encara que sigui contrari als seus pensaments.

5. Difondre el treball que es fa a la CoP 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

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 part d'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.

h APS, els entrevistats també consideren que la major part del treball # -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.

-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) informació sigui més atractiva, etcètera.

En relació a altres eines virtuals que s'usen en la CoP DJ on més -Catalunya es fan servir. En aquest sentit, les eines més utilitzades són les que socials com Netvives o Twitter i la pl U u 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 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.

- dispositius informàtics al 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 és on apareixen més problemàtiques associades a aquest factor. En aquest sentit, es destaca que pel tipus d per a participar a la CoP des de la feina i, al mateix temps, destaquen problemes com presència de màquines lentes i poc actualitzades.

En relació als aspectes formals de funcionament de la CoP importants per a què aquesta sigui reeixida, en el DJ i h 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 ~~es~~ ^{es} considera molt valuós que les persones que ~~de treball allò que estan elaborant.~~ # h

També apareix en ambdues institucions la importància de que hi hagi una data límit excessivament en el temps. De totes maneres, i sobretot en ~~hi ha~~ ^{hi ha} persones que creuen que marcar el temps és bo però, al mateix temps, cal deixar la suficient finalitzar el producte. En aquest sentit, es considera que un any és suficient, tot i que

Pel que fa el funcionament intern de la CoP, ~~es~~ ^{es} entrevistes realitzades apareix com ~~t de marcar~~ ^{t de marcar} objectius operatius, delimitar activitats concretes a realitzar per cada membre i ~~ne les~~ ^{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 APS els entrevistats afirmen que els productes elaborats han estat útils a la millora de la feina diària que es fa a les organitzacions, valorant sobretot ~~litat~~ ^{litat} 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

u

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 ~~;~~ [;] també es considera que, en algunes ocasions, els materials són especialment útils per a aquelles person ~~administració,~~ ^{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 ~~en ambdós~~ ^{en ambdós} egades inclús de fora ~~pels resultats aconseguits en les~~ #

CoP. Els motius que al·leguen des de l'època 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 a la CoP, els DJ com els seus membres consideren, en una àmplia majoria, que el treball a partir de la CoP ajuda a crear una 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

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

7
CoP pot empitjorar el clima, impera una sensació generalitzada sobre les aportacions
pa organització.

4.2 7 CoP

O també indagar sobre quins són aquells factors que fan que les CoP en el marc de tinguin èxit. En aquest sentit, la taula 20 del present informe recull els diferents factors identificats agrupats per diferents dimensions.

O aquestes dimensions fa referència al context organitzatiu com aquest afavoreix la implantació de les CoP - referències a 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 cultura associats a la cultura organitzativa, concretament pel que fa referència a les facilitats que proporciona l

y

dels superiors en les CoP i les facilitats que aquests posen per a implementar els

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

u # h
uctes 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 que més destacaven els entrevistats.

O amb la dinàmica de funcionament de la CoP que juga el paper del mod èxit quan el moderador, entre 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.

O estat les característiques personals dels participants, consideren factors que tenen a veure amb la motivació, considerant que la CoP 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

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.

h tudinal, com que els 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. Aquesta dimensió resultats siguin útils per a olupen els

participants, o alguns dels materials elaborats es converteixin en referència obligada 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 quan aquesta contribueix a crear consciència de col·lectiu entre els membres de la CoP ls que van més # h y 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 O del funcionament de les CoP

organitzativa, les CoP han de dotar- excloguin proces 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

è canvi.

Es tracta de combinar, adequadament, les diferents possibilitats per a les que pot ser centrem en aquesta última possibilitat per tractar- 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, rocés 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

O realit . Més enllà de les indicacions que aquí presentem, la co

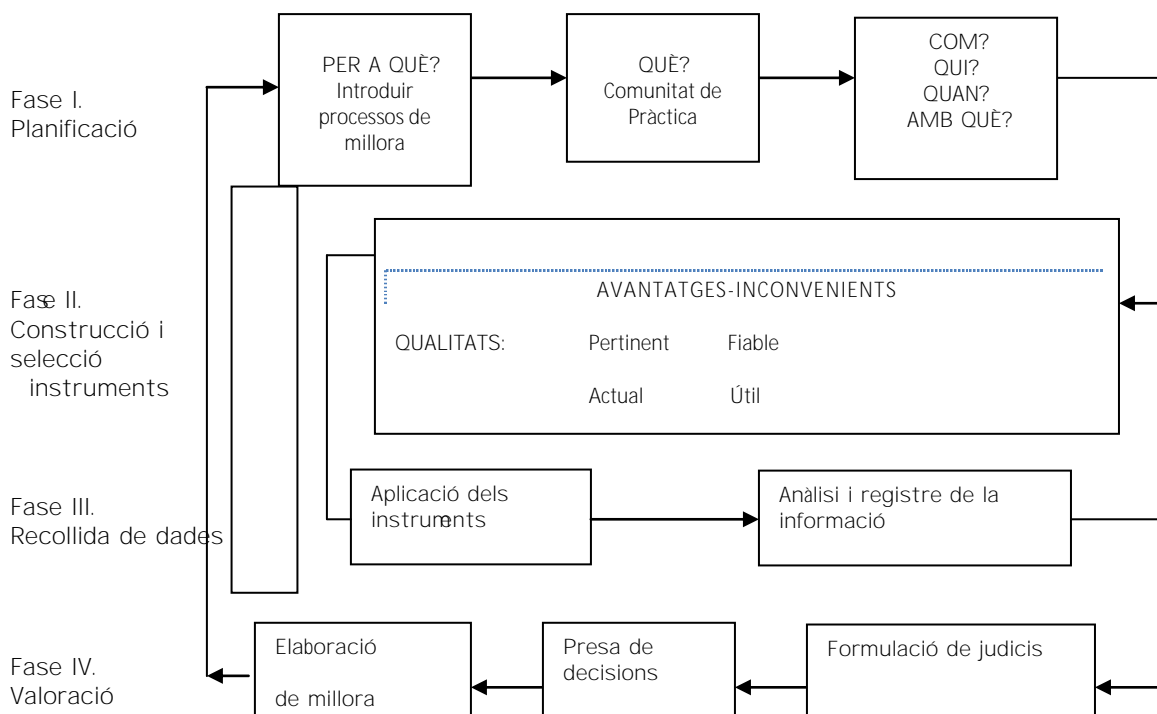
h O realitzades en la Xarxa de Suport a la Gestió Educativa (<http://www.redage.org>) contextualitzades i adaptades als resultats del present estudi.

) # h

0 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.

h 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 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 dóna resposta a les necessitats que la van originar.

Figura 2. h CoP



0 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 el tipus de informació que es necessita i el tipus de judici que es donaran.

Selecció i construcció dels instruments: després de la planificació dels principals instruments que 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: l'ús dels 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.

Ús dels resultats: els resultats dels instruments qualitatives permet aprofundir, comprendre i explicar aquells aspectes que més interessin (per exemple: valor i creences subjacents, expectatives complertes, percepcions, etcètera).

Finalització: un cop analitzada tota la informació recollida, es procedirà a 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 reflectits en el informe final (anàlisi i conclusions).

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 conseqüència d'aquesta avaluació és la realització de plans i programes de millora a la llum dels estàndards proposats pel Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCEE) i dels estàndards de la CoP, al respecte, i com a part de la mateixa, els programes:

- § y necessita assegurar a les persones que participen en el procés d'avaluació la credibilitat i competència dels avaluadors; es garanteix que la informació recollida i seleccionada sigui pertinent; es redacta clarament i es difonen els resultats i

Š †
O ncréta en procediments pràctics; interrupcions mínimes quan es recopila la informació necessària; aconseguint la cooperació dels diferents grups implicats; i sent eficients.

Š h
respecte i la protecció dels drets implicats i propietat es tradueix en acords formals; respecte dels drets humans; avaluació

Š Precisió: pretén que la informació recollida a través del pr 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 i descrivim aluació; les fonts validem i fiabilitat revisem i analitzem sistemàticament la informació recollida; justifiquem les conclusions;

) processos de meta i paraavaluació com a part de la millora de la pròpia avaluació.

\

Com anteriorment 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.

O el propòsit general anterior porta a considerar els següents objectius -sè a la realitat de cada CoP:

Š Analitzar els mecanismes de planificació, gestió i avaluació de la CoP.

Š Delimitar la utilitat i efectivitat de les estratègies de dinamització emprades.

Š Determinar les fortaleses i debilitats de funcionament de la CoP.

Š † # h

-
principalment:

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

§ *Participació* requerir de la màxima implicació de tots els membres de la CoP.

Concreció de variables, indicadors i criteris

0
considerades amb els criteris i referents seleccionats, permeten concretar les preguntes que interessarà avaluar.

-
processos i resultats.

Instrumentalització i anàlisi dels resultats

)
uti CoP (veure annex 2). El qüestionari es proposa indagar en els factors condicionants que intervenen en els processos de # 8 #

- § Actituds i predisposició dels participants (component afectiu) cap a les CoP resulta fonamental per al seu bon funcionament. Entre altres elements, amb els processos de CGC que es desenvolupen en les CoP.
- § Plataforma i eines (per als participants) de les TIC en la CoP, per als processos de transferència, emmagatzematge, tractament, accés i organització de dades, informació i coneixement.
- § Persones i competències, motivacions, actituds, creences i valors.
- § Processos i planificació de tots els processos vinculats a la CGC és fonamental: claredat dels objectius i el llenguatge utilitzat, la integració dels processos de # 8 # i altres.
- § Resultats (millora del clima i la productivitat) i en els participants (ex. motivació o formació).

Anàlisi de procediments i gestió del

8 ° h O posterior anàlisi i interpretació de resultats.

Els resultats obtingu

(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 ver les CoP

| ACTITUDS dels participants vers CoPs (les puntuacions dels nivells participants) | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivell 1 (menys de 2) | O # h CoP. |
| Nivell 2 (entre 2,1 i 3) | Els participants es troben en una situac 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) | en una oposició i descontent generalitzat ver les CoP o 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 h 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 resul (les puntuacions dels nivells participants) | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivell 1 (menys de 2) | La percepció dels participants sobre el funcionament de la CoP recomana un rep 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 cultu 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 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) | O # h permeti millorar notablement el seu funcionament. En general, les anàlisis realitzades demostren que aquests nivells de percepció global solen ser provocats per una mala sistema d 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 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. |

j ~ - o u @ \ V ° k @ · h - k · ° · ° y u \ ° t
 7 y V # @ \ V ° U - V u ·)AQ-CoP¹³¹⁴ o # h

ACTITUD VERS LA PARTICIPACIÓ EN LES CoP:

ac1.0

h

| | | |
|------------|-------------------|------------|
| 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 | | | | | |

| ad2. PERSONES: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| ad21. | Participo habitualment en les activitats de la CoP. | | | | | |
| ad22. | u | | | | | |
| ad23. | Els participants posem coneixements valuosos per a compartir. | | | | | |
| ad2. | Disposo de competències i habilitats per a participar en CoP. | | | | | |

¹³ h
¹⁴ h

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 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 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

S

Els models actuals de funcionament social, cultural i econòmic donen suport així, cada 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 mateixes de mobilitzar voluntats i superar dificultats.

4.4.1. La col·laboració entre professionals

O treballat en altres ocasions. O *Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional* teriors
8 institucional com a espai per a la innovació i el canvi, les modalitats que adopta ermeten 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

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

- § Es precisa treballar amb altres professionals. Molts dels problemes que es treballen no es poden resoldre cada especialització i, per altra banda, les actuacions no solen ser úniques sinó que acostumen a formar part coordinació amb altres professionals.
- § Es precisen 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 estabilitat dels canvis i aprofitament de les sinèrgies.

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

- § professional. De fet, el treball col·lectiu pot ajudar altres, a una activitat conjunta amb altres, col·laborativa i, en últim extrem, a facilitar una CoP
- § de les

- § 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 permet una incorporació més ràpida i real de nous membres.
- § - comunitats formatives i de desenvolupament professional.

La col·laboració que es busca a través de les CoP que es creen pretén, amb major o millorar la pràctica professional; també, contemplen compartir propostes i projectes, 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 pràctiques professionals, la reflexió col·lectiva i la cerca de solucions a problemàtiques comuns.

La col·laboració no

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.

h considerant tant les condicions possible però també amb dificultats per a la seva generalització.

Els processos comunicatius són la part central del treball col·laboratiu, al dependre 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 ques, 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.

- aprenentatge col·laboratiu el treball col·laboratiu són difícils 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 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 estimula la creativitat. |
| Implicació personal | Experiència i coneixements personals relacionats amb els objectius i polítiques de treball. 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 lliurement 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 grup i es formalitza. | Es poden donar processos informals i la formalització quan es dóna, és flexible. |
| Finalitat | La productivitat focalitza el treball en grup. El treball en grup és el final del qual és produir quelcom. | La producció és secundària, ja que el desenvolupament personal és el final del qual és produir quelcom. |

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 (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 reduirien la naturalesa col·laborativa del treball.
- § # les metes del grup.
- § Els membres del grup comparteixen experiències, coneixements i habilitats, fet que els permet aconseguir els objectius marcats.

- § u
- § u
grup, però ca
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.
- § O

comunicació clara, suport, resolució constructiva de conflictes i respecte dels diferents punts de vista.
- § y
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.
- § V
n 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.

O 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.
- § k
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

- § 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.
- § #
- § Cerca de models efectius per al seu funcionament, que inclou la utilització
- § O que les apliquen i, en aquest sentit, es fa referència als coordinadors com a 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 objectius compartits, respecte i confiança mútua, esforç cooperatiu, poder compartit, contribució de talents, perspectives i recursos variables de cada participant, generació compartida.

Molts dels requeriments enllaçarien amb els que es demanen habitualment per a les treball col·laboratiu amb la recerca i aprenentatge de respostes davant els problemes CGC entès

La col·laboració es pot expressar i concretar amb diferents formats i se es podrien considerar com a resultat de la interacció de tres variables: modalitat, nivell

Des del punt de vista de la *modalitat*, es poden 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* contingut de la col·laboració. Sota aquest primer supòsit, es pot considerar (Gairín,

mentatge col·lectiu.

Sota aquest segon nivell, podem identificar processos col·laboratius que van des de el h modalitats últimes; així, compartir processos pot estar vinculat a una o diverses de les següents possibilitats: coordinar la realització (espais, temps i ritmes relacionats), r 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 mante 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

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 emocional 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 O

El treball compartit entre persones i grups ha existit des de sempre, però les noves eines basades en TIC de nous tipus de treball col·laboratiu. La col·laboració és la idea base: es comparteixen tracta només de treballar junts, sinó de realitzar també un intercanvi cognitiu per a

La x col·laboratiu, on la tecnologia passa a ser un mitjà per a dissenyar el treball en equip i

un suport e 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,

(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

- § Col·laboració basada en continguts: es produeix quan els participants estan
- § 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 interès comú.

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

y la possibilitat

pugui ser endreçada i classificada mitjançant bases de dades, distribuïda massivament i en difer

avantatges del treball col·laboratiu, sense deixar de banda els inconvenients que aula 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 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| § Ajuda al desenvolupament dels participants. | § Requereix més atenció per part dels participants. |
| § Possibilita capacitat professional. | § k confiança i seguretat entre els participants. |
| § Estimula el treball en paral·lel. | § Dificultat per a aconseguir consensos. El procés es pot allargar. |
| § Permet el treball en subgrups. | § La interacció pot resultar confusa, caòtica i desenfocada respecte al tema que es tracti. |
| § @ Possible millora en la qualitat dels resultats. | § L amenaçada. |
| § Estimula la creativitat, la comunicació, la informacions i suggeriments, reduint la | § Els vincles entre els membres són més dèbils que quan es treballa cara a cara. |
| § Permet treballar en el moment disponible, si asincrònica. | § El control que exerceixen els membres entre si pot ser menor que si el treball col·laboratiu es realitzés cara a cara. |
| § O | |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>xarxa no porten nom i cognom, sinó que són considerades complicacions del procés. És possible de manera</p> | <p>§ Les tasques focalitzades poden ser massa</p> |
| <p>§ k</p> | <p>prèviament.</p> <p>§ Un elevat volum de participació pot provocar que sigui difícil establir coherència de grup, experiència compartida i confiança.</p> |

) †) "

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). 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 dels processos de la 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 garanteixi el desenvolupament de la 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):

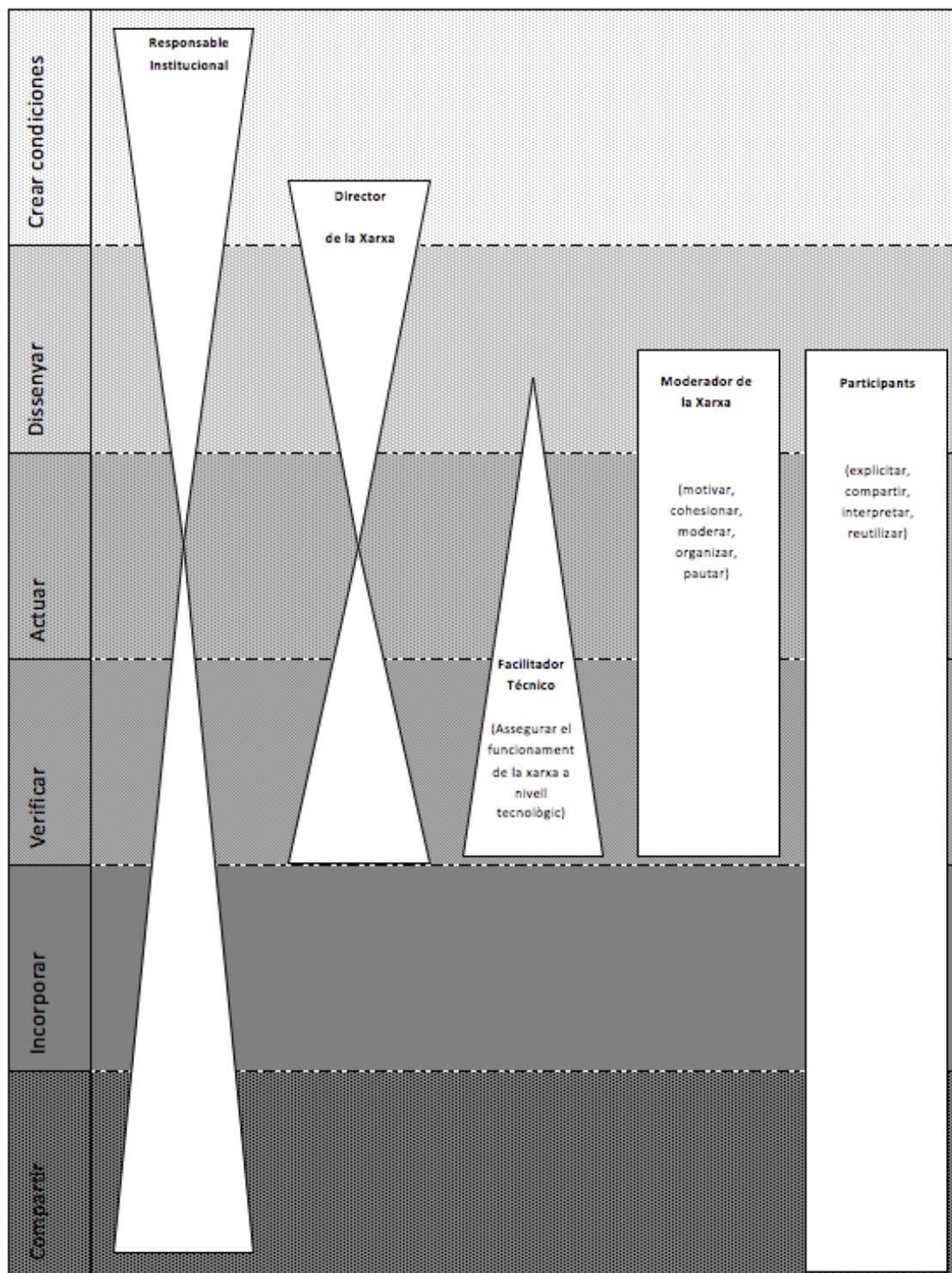
- § Responsable de la Institució (RI). És la persona de la institució que pren la iniciativa i està centrada en la CGC. Prescriu el que es pretén realitzar i els objectius que es volen aconseguir.
- § Director de la Xarxa (D). Proposa a les institucions la participació en CGC en xarxa en la millora organitzativa i institucional. Ha de proporcionar respostes a les demandes concretes de les organitzacions, a partir de diagnòstics inicials que culminen en propostes i accions coordinades des del lideratge que ostenta.
- § Facilitador TIC (F) i coordinador TIC (C). És el responsable de les eines i recursos TIC que s'utilitzen en la CGC.

-se amb

- Š 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.
- Š Participant (P). Són els usuaris de la xarxa. Els veritables protagonistes, sense xarxa i participar en ella de forma periòdica. Els participants han de conversar i uns criteris establerts pel director i pel moderador de la xarxa.

¹⁵ Les sigles MR van referè

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 l'interior del Coneixement ACCELERA (veure figura 2). Com pot apreciar-se, és convenient planificar actuacions diverses que tractin de donar resposta a coneixements actuals sobre els processos de canvi: compten amb 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 | A gent Responsable |
|----------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| FASE PRE # VIA | Coneixement del | <ul style="list-style-type: none"> §) § Identificar la finalitat última de la creació de la xarxa de GC: canvi de valors, millora del currículum, desenvolupament professional, § Condicions del context: <ul style="list-style-type: none"> ○ elements externs: autonomia administrativa, acadèmica i/o econòmica. ○ Anàlisi elements interns: cultura i clima de la institució, finalitats educatives, estructures, sistema tradicció del treball en equip, tradició resolució de problemes. | Responsable de la Institució |
| | Detecció de necessitats | <ul style="list-style-type: none"> § Categorització i prioritació. | Responsable de la Institució Director de la Xarxa |
| | Detecció la posada en marxa de la xarxa | <ul style="list-style-type: none"> § Grau de motivació. § 8 s 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. § @ | Responsable de la Institució Director de la Xarxa |
| | Identificació de temàtiques susceptibles de tractar | <ul style="list-style-type: none"> § 8 § 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 |
| PLANIFICAC IÓ) | Formulació 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 | A gent Responsable |
|----------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| h generals i concretes | | § Organització de línies generals | Responsable de la Institució Director de la Xarxa Facilitador TIC Participants Moderador |
| | | § Definició de la metodologia de treball. | |
| | | § # 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 de CGC. | |
| | | § # 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. | |
| Pla del procés ció | | §) | Responsable de la Institució Director de la Xarxa |
| | | § Disseny del procés i instrumentalització de la revisió: recollida de dades, elaboració | |
| | | § Disseny de mecanismes de retroalimentació. | |
| | | §) ió en relació al procés i als acords presos. | |
| IMPLEMENTACIÓ REVISIÓ ESPECÍFICA | Desenvolupament | § h plataforma. | Facilitador TIC Moderador |
| | | § Afavorir 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 | |

| Fases | Actuacions | Descripció | A gent Responsable |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> pertinença i qualitat de les aportacions, introduir informació externa quan sigui necessari. § Esbrinar les problemàtiques que van § Proposar una síntesi i/o conclusions. | |
| | Participació en la xarxa de gestió del coneixement plan tejada | <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 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 |
| GLOBAL AVALUACIÓ REVISIÓ † | Detecció de disfuncions | <ul style="list-style-type: none"> § Interrelació interdependència dels elements que provoquen les disfuncions detectades. | Tots els protagonistes |
| | Cerca | <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"> § # seguiment i als informes que provinguin dels processos de revisió. § Crítica i reflexió sobre el procés. | Director de la Red Facilitador TIC Moderador |
| INSTITUCIONALITZACIÓ @ | Rutinització dels mecanismes establerts | <ul style="list-style-type: none"> § @ # | Responsable de la Institució Participants |
| | Tractar noves temàtiques | <ul style="list-style-type: none"> § Creació de dinàmiques que empentin 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 # | Externalització | <ul style="list-style-type: none"> § Elaborar estratègies de difusió de § Motivar als participants a explicar | Responsable de la Institució Participants |

La FASE PRÈ † @ permet detectar necessitats i prioritzar-

Aquest mapa pot ser complementat amb les aportacions dels participants en la fase de desenvolupament.

Una vegada avalu

es procedeix a la PLANIFICACIÓ de la xarxa que ha contenir la CGC. El primer pas és la

st 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-se 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 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

o au models de bones pràctiques, proposar anàlisis de casos, lectures, etcètera); valorar i dades, blogs, wikis, repositoris, missatgeria, marcadors socials, etcètera); així com

procés.

comunicació (característiques, continguts, processos, etcètera), els processos de participació (natural o induïda), la cohesió entre els membres de la xarxa i la seva finalitat de que passin del coneixement tàcit (personal) al coneixement explícit

participants van compartint el coneixement individual (teòric i pràctic, aptitudinal, actitudinal, etcètera

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.

y

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..

reflexió a la xarxa social, donant lloc a la creació i interiorització de nous coneixements.

#

directament en la millora institucional.

O

complementaris als processos de control del seguiment i resultats que es facin mentre

8 # O

de cada un dels agents implicats, ha de permetre valorar la planificació (objectius, tasques proposades, temporalització, etc.), la construcció i selecció dels instruments i

coneixement generat.

De la mateixa manera, resulta rellevant avaluar fins a quin punt els beneficis de la CGC en xarxa

8

durant final),

considerant aspectes com el disseny, la plataforma, els agents, la comunicació i la participació, la motivació i la cohesió.

7

@ V o u @ u y # @ \ / als processos k
ot donar lloc a u coneixement

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

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

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.

§ U

8

- § • corporació 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.
- § 7
- § • 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 facilitant pautes per a la seva elaboració i posterior anàlisis.
- § Estar present a la xarxa mitjançant el seguiment dels agents i els processos, fent
- § @

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.
- § • demandes del gestor del coneixement, extreure estadístiques de connexió i participació, entre altres) seguint les indicacions del promotor de la xarxa.
- § Donar suport tecnològic als participants i gestionar el coneixement en el procés
- § 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 visibles dubtes o incidències al llarg de tot el procés de CGC.

- § Realitzar suggeriments diversos de navegació per la xarxa, de seguiment de les ió 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
- § 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:

- § o 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 coneixement, aprenentatges i sentiments.
- § Aportar reflexions, documents, referències bibliogràfiques i/o web gràfiques.
- § Compartir dubtes i suggeriments.

- § o de la plataforma.

B.- Els processos implicats

B.1. Fase prèvia i planificació:

- § o amb els objectius que es proposen aconseguir.
 - § Adoptar una perspectiva holística per a considerar els diferents agents i processos que intervenen en la CGC.
 - § l
 - § Mostrar flexibilitat i obertura per a poder adaptar-se als canvis i les millores
 - § Planificar de forma contextualitzada en rela # 8 #
 - § - 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.
- " 7
- § 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.
 - § h 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 de valors i objectius per part de tots els membres.

§ participen.

§ 7 agents en la CGC.

" 7stitucionalització 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.

§) nstitucional 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

§ 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*, 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 información: 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 profes*. Ponencia presentada en EDUTEC 99 Disponible en línia: <http://gte.uib.es/articulo/EDUTEC99.pdf> #
- 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* (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). *La gestión del conocimiento* 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: Universitas, capítol 3.
- Garín, J. (2006). Las comunidades virtuales de aprendizaje. *Educación*, 37, 41-64.
- Gairín, J. (2008). Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional. A *Gestión de centros educativos*. 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 Balnearios*. 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 línea: 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 línea: <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*, 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*, 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 V. 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 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(2) 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 strategy, and knowledge platforms*. Upper Sadder River, N.J.: Prentice Hall.

- Uoro, 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. LESCO PANALITZADESAMB INFORMACIÓ ADDITIONAL¹⁶

DEPARTAMENT DE JUSTÍCIA

§ # Educadors

Breu descripció i origen de la CoP

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

• # h manténien
mada
va sorgir arran de la posada en marxa del primer programa socioeducatiu que es va fer a les
h
penitenciaris.

• K ntació de la CoP, que es veia, des dels

O ó 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.

U

- § 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.
- § -
diària.
- § Es podem unificar criteris i maneres de treballar.
- § Es tenen una sèrie de programes socioeducatius per desenvolupar la seva tasca.

¹⁶ U K o K t V
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

Taula 25 # h

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

Moderadores: Susana Gracia, Elisabet Boo i Montserrat Sánchez

§ # 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

aquest àmbit

organització i efectuen tasques com a xarxa¹⁷.

U s que resol

- § o
- § o
- § El treball col·laboratiu ha servit de pauta i de marc organitzat i sistematitzat per dur a acordar solucions, etc. i poder arribar a unes conclusions comunes que serveixin de
- § O
- lucions que seràn
- CE

§ Com a reptes de futur es plantegen:

- 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.

- 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 Coh i que tinguin una incidència efectiva en la normalització de processos.
- Oferir productes i experiències de millora i/o innovadores que siguin aplicables a altres organitzacions.

Taula 27 # h

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

Moderador: Ramón Saball

§ # 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.

h

interioritzant les dinàmiques pròpies de les CoP.

U

- § o treball de gestió del coneixement.
- § o
- § o

Taula 28 # h K

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

Moderador: Joan Francesc Galeano

¹⁸

llibertat i es centra a donar orientació jurídica als òrgans col·legiats de decisió penitenciària, així com desenvolupar un programa de tractament juntament amb el compliment de condemna.

AGÈNCIA DE PROTECCIÓ DE LA SALUT

§ # Binomi temps/temp eratura en la indústria alimentària

Breu descripció

El producte que preten documents tècnics amb una base animes amb credibilitat que els doni respostes a aspectes dels processos on estigui implicat el binomi temps/temperatura.

Aqu útils per a avaluar l temps/temperatura aplicat en la indústria alimentària.

U

En el decurs de les inspeccions i/o auditories han paràme

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.

| 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 | 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 | | |

§ # hJ' *post mortem* dictamen de carns fresques per a les espècies bovina, ovina -cabrum, aviar, porcina i cunícola

Breu descripció

- 009, en col·laboració amb el CReo científica, tècnica i legal; es descriuen les diverses lesions i malalties motiu de no aptitud en la zoonosis. Vol ser un suport pràctic a la inspecció *post mortem* un posicionament vers el dictamen.

) i la part tècnica del CReo matges ovina-cabrum, aviar i porcina.

Millores que aporta

- § Manuals pràctics, útils i didàctics creats per donar suport als professionals en la inspecció PM diària i en el dictamen de carns.
- § - determinades lesions en els escorxadors (sobretot en casos en què la normativa és poc específica).
- § k dels diversos tècnics que estan treballant en escorxadors o que hi donen suport.

u # h *post mortem* i dictamen de carns fresques per a les espècies bovina, ovina-

| 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, o y | 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 | | |

§ # h 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.

U

El proje , així com a les comunicacions amb els ens locals.

| 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 \ - SR Barcelona APS | | |

§ CoP)

† \ -

Breu descripció

Dissenyar una nova eina de treball i comunicació, *on-line*

eficaç.

U

- § 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.

- š) qualsevol hora els diferents VOE puguin estar interconnectats.
- š Promoure la utilització de les noves tecnologies, cada cop més presents i necessàries per al desenvolupament de les tasques diàries.
- š) s quals ja emmagatzemats de forma ordenada els diferents documents relacionats amb les tasques desenvolupades pels VOE.
- š Detectar necessitats formatives, mancances del col·lectiu, etcètera.

u # h)

† \ -

| Nom | Professió/Iloc 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 - o u y) @

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.

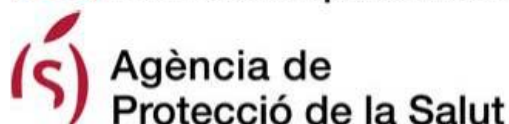
El propòsit del projecte és analitzar procediments de creació i gestió del coneixement en comunitats de pràctica generades en l'àmbit de l'Administració pública, i amb ús intensiu de la tecnologia, per tal

El treball de camp considera una mostra de més de 180 professionals del Departament de K
h
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

VALORAR EL FUNCIONAMIENTO DE O - o # 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. V ... # ... l 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 no més una de les següents

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

6. Nombre de fills

¹⁹ h

²⁰ h

resolució GAP/2944/2010.

h

sense que això impliqui cap tipus de consideració discriminatòria ni valoració pejorativa.

7. V

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. Diplomats 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. Administració pública:

13. °

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. #

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 (m
- dl83. Diàriament (menys d'un 25% de la jornada laboral)
- dl84. Diàriament (50% de la jornada laboral)
- dl85. 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 | <input type="checkbox"/> |
| 18.2. Jornada tarda | <input type="checkbox"/> |
| 18.3. Jornada partida (matí i tarda) | <input type="checkbox"/> |
| 18.4. Jornada nocturna | <input type="checkbox"/> |
| 18.5. Rotació de torns | <input type="checkbox"/> |
| 18.6. Torn de cap de setmana | <input type="checkbox"/> |

DADES GENERALS SOBRE EL LLOC DE TREBALL

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

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- | | |
|----------|--------------------------|
| 19.1. Sí | <input type="checkbox"/> |
| 19.2. No | <input type="checkbox"/> |

20. A la meua 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 | <input type="checkbox"/> |
| 20.2. Despatxos compartits | <input type="checkbox"/> |
| 20.3. Màquines de cafè o similar | <input type="checkbox"/> |
| 20.4. No es produeix | <input type="checkbox"/> |

21. O

Si us plau, seleccioni només una de les següents

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| 21.1. Com a formació | <input type="checkbox"/> |
| 21.2. Amb publicacions | <input type="checkbox"/> |
| 21.3. Amb reconeixement social | <input type="checkbox"/> |
| 21.4. Amb remuneració econòmica | <input type="checkbox"/> |
| 21.5. No la reconeix | <input type="checkbox"/> |

DADES RELATIVES A LA SEVA PARTICIPACIÓ EN LES CoP

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

23. La seva participació és en a:

Si us plau, seleccioni només una de les següents

23.1. Participant/Membre

23.2. Moderador

mesos):

25. O

(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 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.) 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. V
- 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'Internet (blogs, vídeos, vídeos, etc.)

31. La seva actitud envers la CoP és:

1) 2) 3) 4) 5)

Si us plau, trii 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, trii 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 | | | | | |
| 324. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a elaborar materials | | | | | |
| 325. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a expressar experiència prèvia | | | | | |
| 326. | Les eines utilitzades han estat vàlides per a compartir | | | | | |
| 327. | La plataforma utilitzada en la CoP resulta | | | | | |

33 PERSONES

| <i>Si us plau, triï la resposta apropiada per cada entrada</i> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 331. | Participo habitualment en les activitats de la CoP | | | | | |
| 332. | u és | | | | | |
| 333. | Els participants poseïm 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 | | | | | |
| 342. | 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 |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 351. | La CoP està contribuint a la formació dels participants | | | | | |
| 352. | La CoP és un mecanisme eficaç per a promoure innovacions (productes, processos i ein | | | | | |
| 353. | Altres organitzacions/departaments/grups es poden beneficiar del coneixement generat a través de la CoP | | | | | |
| 354. | El treball en la CoP ha contribuït a la millora del clima laboral | | | | | |

Entrevista Moderadors

La *Anàlisi de procediments per a la creació i gestió del coneixement mitjançant comunitats d'administració pública* de Joaquín Gairín, de la Universitat Autònoma de Barcelona, i finançada pel Departament d'Innovació i Recerca de la Generalitat de Catalunya.

Els objectius de la recerca són:

- §) alguns departaments de la Generalitat de Catalunya que ens permetrà crear un mapa de bones pràctiques.
- § #
- §) per a la millora.

QÜESTIONS:

1. En relació als membres de la seva CoP, creu que la situació actual, 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- (estratègies?)
2.) participen més des de casa (38% utilitza l'ordinador en un 25% de la jornada laboral). h # què?
3. - zació reconeix com a formació la participació en les CoP. De tota manera, un percentatge elevat considera que no hi ha cap tipus de cas positiu, quines estratègies es podrien seguir per a aconseguir que els participants 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. # 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 r -Catalunya . Per quin altres h ió) del Coneixement (APS) 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.) # j
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 # competències?
9. Què creu qu 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. # 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 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 bon moderador ? Destaquí 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 h
13. Considera que la dinàmica/metodologia utilitzada per al funcionament de la CoP ha 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)? #
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. u activitat en les CoP promou. 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 un a altr a CoP? Per què?
20. Que caldria fer en una organització per a promoure CoP i de moderador s?
21. † ?

MOLTES GRÀCIES PER LA SEVA COL·LABORACIÓ

Entrevista Participants

0 Anàlisi de procediments per a la creació i gestió
del coneixement mitjançant administració pública

Joaquín Gairín, de la Universitat Autònoma de Barcelona,

h # 8 h

8 #

7 # la S&LUT (APS); de la Generalitat
de Catalunya.

Els objectius de la recerca són:

- š) alguns departaments de la Generalitat de Catalunya que ens permetrà crear un mapa de bones pràctiques.
- š #
- š) per a la millora.

QÜESTIONS:

1. En relació als membres de la CoP en què participa, creu que la situació contractual, la 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-
2.) participen més des de casa (38% utilitza l nador en un 25% de la jornada laboral). h # què?
3. - ització reconeix com a formació la participació en les CoP. De tota manera, un percentatge elevat considera que no hi ha cap tipus de cas positiu, quines estratègies es podrien seguir per a aconseguir un major # h

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. # edat pot ser un factor que influeixi en la participació en la CoP? Per què ho creu? Com influeix i en quin sentit?
6. - Catalunya . Per quin a més utilitzada? Creu que podria ser útil fer servir h e Gestió del Coneixement (APS)
7. Quins aspectes de la seva CoP considera que han funcionat correctament ? (elaboració de materials, compartir coneixement, col·laborar, presa de decisions/acords, etc.) j #
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 #
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. # 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 distribuït 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 participant? Destaquí els 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 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

ANNEX 3. - (E- U h O -) @ V 7 \ k U ° # @ ^) - # °

des.

En relació als factors 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 a 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 les persones de la CoP.

O *facil que quan creus una cosa, enganxar.*

P 2: J_MO_1.r.t2:27

sóc impulsor, facilitador,

P 4: J_MO_3.r.t4:11

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

P 5: J_MO_4.r.t5:34

P 6: J_P1_AP_1.r.t6:15

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.r.t18:46

2- Tenir i curiositat per a formar-se.

O *renentatge. Voler sempre aprendre.*

P 2: J_MO_1.r.t2:29

La curiositat i les ganes

P12: J_P2_AP_4.rtf:20

me gusta escuchar a los demás

P19: J_P4_BP_4.rtf:23

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

P 3: J_MO_2.rtf:34

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

P 4: J_MO_3.rtf:12

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

P 9: J_P2_AP_1.rtf:32

trabajo 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_rtf-16:12

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

P19: J_P4_BP_4.rtf:24

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

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

P 6: J_P1_AP_rtf-6:12

sempre hi estic,

P 6: J_P1_AP_1.rtf:13

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

P42: J_P1_BP_4.rtf:17

Altres aspectes que apareixen en menor mesura són:

§ Coneixements informàtics per a participar en la CoP

§ u

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

Com a punt feble identifiquen:

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

)

P 2: J_MO_1.r.12:32

tinc tendència a la postergació

P 3: J_MO_2.r.13:36

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 ta, 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.r.15:36

Si gestionés millor el temps, realment ara per que estem una mica desorientats i gestiones molt be la gestió de tasques treure una mica de temps per a treure suc i fer algunes propostes

P11: J_P2_AP_3.r.11:33

3- No es veu positiu tenir inseguretats

*u
alçada? Es una mica tot.*

P 8: J_P1_BP_3.r.8:30

=
K
aven i
sabut portar.

P10: J_P2_AP_2.r.10:31

puc inhibirme, puc tenir unes temporades de dir bueno, paso! Estic cansada de escriure i de parlar i paso

P18: J_P4_BP_3.r#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.
- § #

Les persones entrevistades a _____ consideren com a punts forts de la seva activitat dins de la CoP els següents:

1- Es considera important ser responsable de la CoP.

ser responsable

P22: S_MO_2.r#22:35

Responsabilitat

P25: S_P1_AP_2.r#25:30

*o j o
projecte i estic engrescada, ho faig fins al final.*

P26: S_P1_AP_3.r#26:28

P30: SP2_AP_2.r#30:19

2- També és important la capacitat per a fomentar la participació d'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.r#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.r#40:27

3- Tenir _____ i curiositat per a formar-se.

Aprendre molt de la resta.

P21: S_MO_1.rtf 21:26

0 h

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 feble consideren els següents:

1-y quina capacitat de treball és 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 be el meu límit de què hauria de fer i que no.

P22: S_MO_2.rtf 22:38

material.

P33: SP3_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 -organització de les activitats a desenvolupar.

Poca motivació en determinats moments

P25: SP1_AP_2.rtf 25:33

P34: S_P3_BP_2.rtf 34:21

{

P40: S_P4_BP_4.rtf 40:26

-hi més temps

P40: S_P4_BP_4.r#0:29

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

Per mi era un handicap posar 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.r#6:29

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

P26: S_P1_AP_3.r#6:30

manca de coneixements

P39: S_P4_BP_2.r#9:24

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

P40: S_P4_BP_4.r#0:30

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 de

h

1- Capacitat per a entusiasmar a les persones de la CoP i fomentar la seva participació.

2- u -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- o

6- Tenir facilitat per a comunicar-se amb els companys.

Com a a)

de la Salut han aparegut als següents aspectes:

1-)

- 2- u 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 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.r.t.3:4

El que passa és que només la gent que ha participat ha estat que realment a una formació continua informal, no formal.

P 5: J_MO_4.r.t.5:6

Ens hem anat capacitant de manera informal.

P 5: J_MO_4.r.t.5:22

u estar a la última de tota la informació que va sortit del tema que estàs treballant

P 8: J_P1_BP_3.r.t.8:26

haver, el fet de revisar alguns documents de feien molt temps o algunes cosses que saben, el fet de tenir que elabora un producte concret obligant a revisar cosses, no mes documents si no cosses 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 parles no te 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 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 perdida de temps, crec que es podria aprofitat mes però una perdida de temps.

P18: J_P4_BB_rtf-18:53

el aprenentatge es molt important, i es molt important 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 -mail com sistema de comunicació.

P 2: J_MO_1.rtf-2:24

P10: J_P2_AP_2.rtf-10:20

Aprenem a treballar col·laborativament.

P10: JP2_AP_2.rtf-10:41

Hi ha entrevistats que consideren que 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 pot certificar que la gent hi ha anat però com mateix lloc. Em dóna la sensació que perquè sigui informal de vegades està supeditada a un judici de que sembla que no es fa.

P 5: J_MO_4.rtf-5:53

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

V

P 7: J_P1_BP_2.rtf-7:20

- Agència de Protecció de Salut en general es valora com a positiu la capacitat de la CoP per a generar nous aprenentatges als 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.

=
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. És estherobant.

P22: S_MO_2.rtf 22:51

Nosaltres ens formen dins de les CoP, és a dir, que tota la gent que ha participat a la # h electrònica que no té ningú més.

P23: S_MO_3.rtf 23:16

-me format, haver après alguna cosa que no sabia i la

P25: S_P1_AP_2.rtf 25:39

Ha funcionat bé aquesta via; 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 fer en un tema que sinó hagués estat a través de la CoP, t un coneixement tan profund com ara. Ha estat un autoaprenentatge que ara sí que fa que et quedi molt més.

P26: S_P1_AP_3.rtf 26:48

0
deia, és a dir, preguntava. Més gent que algunes coses les tenia més fàcils, en sabia més, i les explicava. 0

P27: S_P1_BP_1.rtf 27:28

(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.rtf9:24

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.rtf9:34

Et poses a buscar coses que sinó potser no et posaries a buscar caps que hi

preocupes de buscar coses que sinó, si depengués de tu, potser no faries tant.

P30: S_P2_AP_2.rtf30:28

És a dir, aprenem a través de llibres o gent que sap més que tu. I després hi ha sigui, això no és nou.

P34: S_P3_BP_2.rtf34:28

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

P35: S_P3_BP_3.rtf35:7

- #n 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 K

P37: S_P4_AP_3.rtf37:21

profunditzes en un tema que es molt interessant.

P38: S_P4_BP_1.rtf38:41

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.rtf39:32

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 és un 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.rtf24:32

Hem après a treballar en equip.

P36: S_P3_BP_4.r.16:17

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

millor del que has tret has descartat moltes coses.

P33: S_P3_AP_1.r.33:40

y que aprens molt més a nivell específic i transversal el tema de la CoP del que sigui.

P38: S_P4_BP_1.r.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

P32: S_P2_BP_4.r.32:17

u) K
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

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

és un tema que preocupi tant.

a

comenten que el treball a partir de les CoP és una forma molt més dinàmica i

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 oberta d'ella direcció.

*Jo penso que cada CoP decideix una mica qui són els participants. A veure, no pots a
its 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.rtf2:47

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

P 2: J_MO_1.rtf2:59

P 5: J_MO_4.rtf5:31

Jo crec que és més aviat de la voluntat, de prejudicis, o això. A no ser que estiguis en

P 8: J_P1_BP_3.rtf8:2

*És voluntari. Dintre de la gent que participa, la gent que estava interessada, ha
jo penso que aquesta persona faria bé de moderadora perquè té rols de
c*

P 9: J_P2_AP_1.rtf - 9:24

De tota manera, sembla que hi ha
que la participació sigui lliure
no la sortida.

*Els rols han vinguts defini
Com sempre.*

0

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

P 7: J_P1_BP_2.rtf:12

això de decidir es de dalt

P13: J_P3_AP_3.rtf:10

=
elecció dels moderadors no es va
produir dins de la CoP
aquesta funció.

Si vols que et digui la veritat 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, aver estudiat a la UOC.

P 5: J_MO_4.rtf:25

amb el Jesús i ella va acceptar un càrrec.

P 6: J_P1_AP_1.rtf:10

Per fer de moderadora si que li van oferir una plaça però els de coordinadors va ser el grup de entusiastes.

P 9: J_P2_AP_1.rtf: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:24

volem generar més grups, tot recau en aquestes dues persones.

P10: J_P2_AP_2.rtf:26

Jo em vaig trobar el moderador imposat.

P12: J_P2_AP_4.rtf:18

Jo, en el meu cas, va ser-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 vam fer molt bé.

P15: J_P3_BP_1.rtf:14

Jo quan he entrat ja estava decidit. Ja sabia qui era el coordinador i no hi ha hagut

P17: J_P4_BP_1.rtf:12

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

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 espontàniament una 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 se havien

P16: J_P4_AP_1.rtf-16:7

P18: J_P4_BP_3.rtf:43

Es valora positivament el fet que la CoP sigui un aspecte on la direcció no intervingui de forma directa, 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:16

doncs, no va ser una elecció democràtica, i t'enser, jo 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 a ser una elecció de tot els membres de la comunitat.

P 4: J_MO_3.rtf:10

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

P17: J_P4_BP_1.rtf:13

Alguns entrevistats distingeixen entre dos tipus de participants que es consideren entusiastes

Hi ha dos tipus de participants, ell que son voluntariosos sempre isincombustible més o menys com jo, que anem tirant, fent coses per que si no... aquests som els per que sempre participen els mateixos.

P 3: J_MO_2.ftf3:6

Perquè la part del blog,

P14: J_P3_AP_4.ftf4:20

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

P18: J_P4_BP_3.ftf8:1

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

jo no se si el fet de que en cap del 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.ftf6:6

En alguns casos es destaquen
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 completament, a la gent que no sempre donaran i que també en ocasions rebran

P 7: J_P1_BP_2.ftf9

conscienciar que el coneixement que tu no comparteixes, és queixem

P12: J_P2_AP_4.ftf2:35

traves de la xarxa i a través d'aixó.

P18: J_P4_BP_3.ftf8:13

Pel que fa _____, els entrevistats comenten que o moderadors es fa entre tots els membres, no és una cosa que vingui marcada des de dalt.

Em van escollir de moderador perquè ja sabia-ho. Ara bé, jo sempre dic als decideix i, per tant, tot el que surt jo ho poso perquè la gent opini.

P21: S_MO_1.r.11:22

tu hi anaves a presentar un gent i qui volia sortir i proposava un altre tema.

P22: S_MO_2.r.12:26

O persona que va participar en una reunió millor el tema de redacció de preferències de cadascú, però la gent decideix. No és imposat.

P33: S_P3_AP_1.r.13:23

Algun entrevistat considera que no 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 em vaig anar reunió de presentació de les NOP, de propostes, etc. i no sé si és allà on es decideixen els moderadors.

P33: S_P3_AP_1.r.13:24

V

P34: S_P3_BP_2.r.14:18

el moderador

ormalment ja proposen

#

P38: S_P4_BP_1.r.18:32

P40: S_P4_BP_4.r.10:23

Les persones entrevistades consideren que el funcionament de la CoP és democràtic i que el projecte i producte que es pretén aconseguir.

Jo crec que lo bo que té Salut és que és una part 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 volen 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.r.11:33

Sobre tot que donin les persones que les desenvoluparan. Que no marquin ells els temes que vulguin que que és una cosa que és molt voluntariosa, que és per creixement personal i per sentir-te millor, fer formar tingui i que no està definida. Permetre que surtin temes a partir de les inquietuds.

P22: S_MO_2.r.12:54

és important la feina i el producte final que estem elaborant perquè tots estem sortint-ho-evidentment si algú no estigués interessat, a la primera reunió ja

P23: S_MO_3.r.13:9

u

P30: S_P2_AP_2.r.10:18

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

compartit... i això és el més important. No hi ha hagut reserves.

P22: S_MO_2.r.12:18

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

P35: S_P3_BP_3.r.15:24

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

En el nostre cas
endavant.

P25: S_P1_AP_2.f.15:25

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

P25: S_P1_AP_2.rtf25:28

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 dividir tasques, les vam posar en comú, es van fer els comentaris i es va elaborar el document.

P37: S_P4_AP_3.f.37:9

després es van repartir tasques, les més iguals,

P38: S_P4_BP_1.f.38:27

-) K ó de la Salut un aspecte que es valora positivament és que la participació a la CoP no sigui obligada, sinó maneres, puntualment algú del Departament de Justícia comenta que hi ha di # h o de les comunitats, doncs en el cas del Departament de Justícia aquests venen majoritàriament imposats per part h o per tots els membres el dia de la primera sessió. Així mateix, en ambdós casos hi ha alguns participants que diuen no conèixer els 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 U) K t

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.

h o
tasques entre els membres de la CoP es realitza de forma equitativa.