

UNITAT DE CONEIXEMENT

Comunitats de pràctica

"Un 80% del pressupost de Formació es destina a programes de Formació formal, en canvi el 80% d'allò que aprenem a la feina ho fem de manera informal. És evident que existeix un desequilibri entre inversió i resultats"

Jay Cross

Sumari

Què és?	1
Eines	3
La dada	4
Guia de Treball	4
L'experiència	6
Materials	8
Bibliografia bàsica	8
Materials en línia	8

Què és?

✓ Les **comunitats de pràctica** (CoP) són una eina de **gestió del coneixement** que estimula la formació de grups organitzats a fi de desenvolupar el coneixement d'un **àmbit especialitzat** on les persones integrants es comuniquen aprenentatges, eines i experiències mitjançant una reflexió **compartida, estructurada i limitada en el temps** sobre qüestions pràctiques.

- **Àmbit especialitzat:** una CoP és un grup de persones que comparteixen una preocupació, un conjunt de problemes o un interès comú sobre un tema. La CoP té doncs **identitat temàtica**.
- **Compartida:** la creació d'un clima de confiança, transparència i col·laboració és fonamental.

- **Estructurada:** les reunions de les CoP tenen lloc en un marc que estableix les normes, els processos de presa de decisions, els rols i les responsabilitats. Podríem dir que responen a una **informalitat estructurada**. L'origen històric de les CoP és informal (els reparadors de fotocopiadores de Xerox es reunien durant els vuitanta davant la màquina de cafè), però amb el temps han anat guanyant formalització a mesura que s'estudiaven els seus efectes (sense arribar a ser una estructura formal com un departament o un equip de treball).
 - **Limitada en el temps:** solen tenir un cicle de vida natural on es reuneixen amb intensitat per aprofundir la seva expertesa i després decauen. Les causes de la seva extinció poden ser variades, des de la consecució de la seva missió a la dissolució en l'estructura formal de l'organització per la seva aportació de valor.
- ✓ Podem classificar les CoP en funció dels seus **objectius**:
- **Ajut i suport mutu:** les persones membres s'ajuden entre elles en temes quotidians que sorgeixen en la seva activitat compartida.
 - **Bones pràctiques:** es disseminen i s'aproven col·lectivament els processos i actuacions que s'han contrastat en la pràctica de manera que totes les persones integrants n'estiguin al corrent.
 - **Supervisió del coneixement:** les persones membres organitzen i gestionen un *corpus* de coneixement al qual cal donar forma o sistematitzar per fixar-lo i fer-lo accessible.
 - **Innovació:** l'objectiu de les persones membres és generar noves idees i coneixements en àmbits trencadors o experimentals, accelerant el ritme d'innovació de l'organització.
- ✓ Els **beneficis** d'implantar CoP a les organitzacions són:
- Fan explícita la **transferència** informal del coneixement, contribuint a la seva fixació.
 - Estimulen una gestió del coneixement **col·laborativa**, no competitiva ni basada en receptes secretes.
 - Contribueixen a la transferència del coneixement entre generacions i entre centres de treball territorials. Fixen la **memòria organitzacional**.
 - Ofereixen mecanismes per avaluar el coneixement i identificar experts.
 - Tradueixen el coneixement en **acció situada** en un context, evitant així l'escissió entre pràctica ideal (la formalitzada) i la pràctica real (la quotidiana).
 - Acceleren els processos de canvi i innovació.

Eines

- ✓ **Animador/a** (també denominat *coordinador/a*): és una persona integrant respectada de la CoP que assumeix la responsabilitat de la seva **organització**. No s'ha de confondre amb una persona experta, perquè en tal cas podria inhibir la participació de la resta d'integrants (però pot demanar el suport inicial d'una persona experta per a la CoP). Les seves funcions són:
 - Identificar temes importants que han de tractar-se en l'àmbit de la CoP.
 - Estimular la formació del grup central de participants actius.
 - Planificar i facilitar les activitats de la CoP. Aquest és l'aspecte més visible del seu paper (convocatòria, redactat de l'acta, explicitació del coneixement en resultats).
 - Connectar informalment a les persones membres de la CoP, superant els límits entre les unitats organitzacionals.
 - Gestionar la frontera entre la CoP i l'organització formal (departaments, equips) per evitar friccions.
 - Ajudar a construir l'explicitació de la pràctica, incloent-hi el coneixement base, l'experiència adquirida i les millors pràctiques.
 - Vetllar perquè no decaigui la iniciativa de la CoP i es respecti el calendari.
 - ❖ **E-moderador/a**: en una **CoP virtual**, la persona animadora passa a exercir un rol de moderadora. A més de les funcions d'un animador/a presencial, ha de vetllar perquè els missatges respectin el to de col·laboració i companyonia i la CoP no entri en debats tangencials o digressius. Conjura així el perill de tota comunicació virtual: no tenir la riquesa de matisos del tracte personal i ser procliu als malentesos.
- ✓ **Nucli central**: normalment el 20% de les persones integrants d'un grup es comprometen amb els seus objectius i funcionament, exercint un rol actiu. Són els aliats naturals de l'animador/a en la dinamització. Solen incloure perfils variats des de la persona experta tècnica a la veterana.
- ✓ **Participants perifèrics**: són les persones integrants de la CoP que no intervenen activament en les discussions. Això no ha de ser vist com un aspecte negatiu: una CoP no deixa de ser una comunitat d'aprenentatge i sovint les/els participants perifèrics reconeixen l'expertesa d'altres persones i aprenen des de l'escolta atenta.

La dada

Estudis de J. Seely Brown i P. Duguid apunten que l'extensió de les xarxes socials i l'omnipresència de les TIC està suposant una evolució de les CoP cap a **xarxes distribuïdes de pràctica**: xarxes amb moltes persones participants, repartides geogràficament i amb un alt grau d'autogestió, que poden arribar a depassar l'estructura de les organitzacions fins al punt de crear una xarxa invisible dins l'organització. Aquestes comunitats en xarxa són molt dúctils, amb participants que entren i surten, és difícil gestionar-les des dels conceptes de les estructures tradicionals.

Guia de Treball

DISSENY

- **Identificar els grups ja existents que poden ser la llavor de les futures CoP (proto-comunitats, xarxes informals).**
- **Definir l'àrea de treball, temàtica i objectius amb els/les participants. Senzillament, preguntar què els preocupa, quins temes són recurrents en les seves converses.**
- **Identificar l'animador/a de la CoP (o el moderador o la moderadora en el cas d'una CoP virtual). Preguntar qui creuen que respon al perfil (persones amb iniciativa, que saben articular idees, portar reunions).**
- **Si és una CoP amb un objectiu immediat, definir les mètriques d'avaluació. Si l'objectiu és compartir i generar coneixement, establir el mitjà de fixació del coneixement (informe, recomanacions, guia, etc).**
- **Establir calendari i dotar la CoP dels espais físics i/o suports tecnològics necessaris.**



ESTABLIMENT

- **Constitució del nucli central (*core group*) d'impulsors/es.**
- **Jornada de formació amb el nucli central sobre la gestió de la CoP: com s'articularà, quins rols hi haurà, per quins indicadors s'avaluarà.**
- **Jornada inaugural amb totes les persones integrants de la CoP. Després d'una petita explicació de la missió, deixar que la CoP s'autogestioni impulsada pel seu nucli central.**
- **La CoP suposa un equilibri entre dos pols oposats: si és massa formal, acaba sent percebuda com un equip de treball i no genera la confiança i transparència necessària entre les persones integrants; si és massa informal, no té mecanismes de prioritització i fixació del coneixement. D'aquí la importància del rol de l'animador/a i de comptar amb un nucli central hàbil i compromès.**

**ACOMPANYAMENT I RESULTATS**

- **Donar suport tècnic i fer reunions de seguiment/dinamització.**
- **Si la CoP té moltes persones integrants, el millor és que es subdivideixi en grups de treball de no més de 10 persones orientades a un problema/oportunitat concreta dins la temàtica de la CoP. Després es posen en comú tots els debats dels diferents grups dins la CoP.**
- **Orientació als resultats: recordar el calendari, la importància d'ajustar-se a les mètriques o produir l'informe o comunicació de resultats.**
- **Alguns autors apunten que l'ideal de la CoP és la seva autodissolució i integració en les estructures formals de l'organització, és a dir, que l'organització mateixa comenci a actuar com una gran CoP, adoptant la seva estratègia de desenvolupament col·lectiu i orientació pràctica.**

L'experiència

En la presentació de les dues experiències exposades a continuació ha col·laborat María Jesús Salido, consultora y fundadora de [The Project](#), empresa-xarxa especialitzada en gestió del coneixement i processos col·laboratius. Des de *The Project*, Maria Jesús impulsa nous projectes empresarials basats en l'economia digital i acompanya grans organitzacions en els seus projectes de transformació i canvi. Col·labora amb organitzacions com ara el Govern de Catalunya, el Ministeri de Transports de Xile o els dos casos que ara ens ocupen: Grup Agbar i el Govern Basc (Pla d'Innovació Pública).



plan de innovación pública
berrikuntza publikoaren plana

- ✓ La iniciativa *pip* del *Govern Basc* té com objectiu la innovació en la gestió pública des de premisses d'eficàcia, transparència i eficiència. Una de les iniciatives que ha impulsat és la implantació de **comunitats de pràctiques** on els/les professionals poden compartir les seves experiències des de la interacció continuada.
- ✓ Les comunitats que inicialment posaren en funcionament són:
 - **Tècniques d'igualtat:** amb la missió que es tinguin en compte en totes les àrees d'actuació de l'Administració Basca les polítiques d'igualtat entre homes i dones.
 - **Tècnics documentalistes i arxivers:** un col·lectiu professional que es veu directament afectat per la incorporació de les TIC en els procediments administratius.
 - **Tècnics de Sanitat:** comparteixen l'objectiu que totes les polítiques dels diferents departaments tinguin en compte l'impacte en la salut de les persones.
 - **Gestors de continguts web:** un col·lectiu professional heterogeni que pot compartir i resoldre de forma col·laborativa els seus problemes a través de la comunitat de pràctica.
- ✓ Donats els resultats satisfactoris el programa s'ha ampliat amb tres comunitats més: Professionals d'atenció ciutadana, secretaris/àries d'alts càrrecs i professionals de la contractació.
- ✓ Les persones participants assenyalen com a principal virtut de les CoP el **clima de confiança** que generen, fet que permet que professionals de centres de treball allunyats, però amb responsabilitats similars, entrin en un

intercanvi i generació de coneixement que redunda en la millora dels serveis i processos.

- ✓ El repte del programa és aconseguir **facilitar la reutilització** dels coneixements generats de manera que puguin emmagatzemar-se i fluir per l'organització i s'acabi creant una cultura de **treball col·laboratiu**.
- ✓ Com a factors claus de l'èxit de les CoP s'assenyala el **suport dels i de les responsables polítics**, l'encaix en l'estructura formal d'aquestes estructures informals i l'**acompanyament inicial** de les CoP en forma de suport formatiu.



- ✓ *Aqualogy* és una filial d'*Aigües de Barcelona (Agbar)* que ofereix, sota una única marca, solucions integrades i tecnologies innovadores en el sector de l'aigua que van des de la consultoria ambiental, la potabilització i dessalinització fins a la construcció d'infraestructures com plantes de tractament d'aigües residuals.
- ✓ L'any 2009 va posar en funcionament la seva Universitat Corporativa que ofereix un Màster en Tecnologia i Gestió de l'Aigua, en col·laboració amb l'*UPC*, a més de programes de postgrau i de formació professional.
- ✓ El campus d'aprenentatge permet tant el desenvolupament dels clients externs com interns. L'integren 3 elements:
 - La web externa [Aqualogy Campus](#), que és un punt d'accés per a l'alumnat i un canal de difusió i comercialització dels programes formatius i itineraris.
 - El campus virtual, desenvolupat juntament amb *UPCnet*, és una plataforma web de gestió acadèmica i de docència on, a més, també es renova el catàleg de productes de capacitació.
 - Una *sessió virtual* que brinda un suport al desenvolupament de nous productes formatius. És una plataforma de captura de coneixement, que disposa de nous formats, com la plataforma per a *webinars* o sessions de formació internacional. Aquestes sessions, al seu torn, alimenten el catàleg de formació del campus virtual.
- ✓ La identificació de professors/es i potencials docents era un altre repte important. La tecnologia d'*UPCnet* els ha permès adaptar la plataforma de campus virtual per aconseguir l'objectiu d'identificar i posar en valor la xarxa de professorat d'*Aqualogy*.

- ✓ Gràcies a la creació d'una **comunitat de pràctica** disposen d'un espai per **assegurar la qualitat** dels programes formatius, buscant sobretot augmentar la **satisfacció personal** en el rol de professor/a. El professorat pot connectar-s'hi en xarxa i compartir experiències, posar-se al dia en la gestió del procés de formació, adquirir coneixements i habilitats i obtenir un major reconeixement.

Materials

Bibliografia bàsica

Salido Rojo, María Jesús, et al. *Comunidades de Práctica. Una Metodología para Desarrollar, Construir y Fortalecer Redes de Conocimiento*. Bubok.es, 2012.

Sanz Martos, Sandra. *Comunidades de práctica: el valor de aprender de los pares*. Barcelona: Editorial UOC, 2012.

Wenger, Etienne. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós, 2001.

Materials en línia

Treballa diferent

Llibre descarregable de forma gratuïta sobre la gestió del coneixement al *Programa Compartim* del *Departament de Justícia* de la *Generalitat*. Es centra en dos eixos principals: l'organització del treball en CoP i el treball en xarxa.

<http://www10.gencat.cat/gencat/AppJava/cat/actualitat2/2011/11130treballadiferent.jsp>

Dalmau, Óscar. "De l'e-learning a les comunitats de pràctica". *Observatorio de Recursos Humanos*, abril de 2010.

Article elaborat per l'*Institut de Formació Contínua (IL3)* de la *Universitat de Barcelona* que recull les experiències d'e-Catalunya i Ruralcat.

http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/300/c306_del_e_learning.pdf

Etienne Wenger FAQ

Preguntes més freqüents sobre les CoP respostes pel propi creador del concepte als anys noranta.

<http://wenger-trayner.com/map-of-resources/>

“La intel·ligència col·lectiva”. *Fundació Factor Humà*, 07/04/2010.

La intel·ligència col·lectiva és una forma d'intel·ligència que sorgeix de la col·laboració de molts individus i en la qual els processos deliberatius i els resultats són diferents dels que s'obtidrien individualment.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8260

Comunitats de Pràctica de l'Agència de Salut Pública

Vídeo sobre la implantació de les CoP en col·lectius professionals d'aquest organisme. Inclou una dramatització de processos crítics i les opinions d'experts.

<http://www.youtube.com/watch?v=VXz1kmMeTtI>