



Compartim  
**eines**  
**i processos**

per al treball  
col·laboratiu



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Justícia**

**Programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia**  
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada

**Coordinació editorial**  
Jesús Martínez Marín



**Avis legal**

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia). La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya  
Departament de Justícia  
[www.gencat.cat/justicia](http://www.gencat.cat/justicia)

Primera edició: desembre de 2013  
Dipòsit legal: B. 27417-2013

Aquest document és accessible a  
[www.gencat.cat/justicia/publicacions](http://www.gencat.cat/justicia/publicacions)

## Índex

<b>Presentació</b>	5
Capítol 1	
<b>L'eficiència a través del treball col·laboratiu</b>	6
Jesús Martínez Marín	
Capítol 2	
<b>Comunitats de pràctica i aprenentatge</b>	19
Jesús Martínez Marín	
Capítol 3	
<b>Processos i accions per crear i mantenir comunitats de pràctica</b>	29
Virginio Gallardo Yebra, Jesús Martínez Marín, Mireia Ochoa Mallofré, Alicia Pomares Casado i Ana Saint-Dizier	
Capítol 4	
<b>Eines i habilitats per a e-moderadors apreciats</b>	52
Francesc Molinero Ruiz	
Capítol 5	
<b>Eines tecnològiques bàsiques per a la col·laboració</b>	68
Joana Soteras Guixà i Núria Vives Leal	
Capítol 6	
<b>Indicadors i mètriques de les comunitats de pràctica</b>	105
Francesc Molinero Ruiz	
Capítol 7	
<b>Experiències en altres organitzacions</b>	117
Govern de Canàries	118
Salomé Ballesteros Rodríguez i José Molina González	
Diputació d'Alacant	128
José Antonio Latorre Galicia, Concepción Cano Mayorga i Rafael Lifante Vidal	
Institut de Seguretat Pública de Catalunya	142
Núria Aymerich i Rocavert i Laia Martín i Marty	
Epíleg	
<b>Compartim: una mirada ecològica</b>	150
Marcelo Lasagna	
Annex 1	
<b>Compartim: en primera persona</b>	160
Antonio Olaya Navarro	161
Jordi Graells i Costa	163
Sergio Vasquez Bronfman	165
Carlos Merino Moreno	167
Mario Pérez-Montoro Gutiérrez	169
Dolors Reig Hernández	170
Daniel Giménez Roig	171

Annex 2

**Elements per a l'èxit de les CoP a l'Administració pública**

172

Joaquín Gairín Sallán, Aleix Barrera Corominas, Miren Fernández de Álava,  
David Rodríguez Gómez, Jesús Martínez Marín, Daniel Giménez Roig

**Bibliografia**

183

## Institut de Seguretat Pública de Catalunya

### Actuem d'acord amb els nostres valors: l'experiència de gestionar el coneixement

*'If your time to you is worth saving*

*Then you'd better start swimming or you'll sink like a stone*

*For the times, they are a changing'* Bob Dylan

#### 1. Creiem en el que fem i en el que som. Aquest és el nostre motor de canvi

L'Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC) neix l'any 2007 amb la voluntat d'aglutinar la formació i l'essència del que fins a aquell moment eren l'Escola de Policia i l'Escola de Bombers de Catalunya.

L'objectiu continua sent la formació dels cossos de seguretat i emergències de Catalunya, en un marc general i amb una visió global.

L'any 2011 es fa una reorganització i es recupera, dintre del mateix ISPC, l'Escola de Policia i l'Escola de Bombers i Protecció Civil.

Aquest canvi organitzatiu té una dimensió estratègica important. Per primera vegada, tots els agents que estan relacionats amb la formació dels cossos en tots els nivells passen a formar part de l'estructura de l'Institut: els professors, els instructors, els tècnics en formació, pedagogs, psicòlegs, policies i bombers dedicats a la formació comparteixen un mateix objectiu, un mateix espai i un mateix projecte.

És el moment de deixar enrere una manera de fer i de treballar que feia molts anys que havia consolidat un determinat model.

Coincideixen en el temps altres dues circumstàncies que impacten d'una manera determinant en la institució:

- s'han acabat les grans promocions de policia i de bombers. El cos de Mossos d'Esquadra ja ha finalitzat el desplegament i el nombre d'efectius ha arribat al nombre aproximat que havia d'assolir;
- la situació econòmica implica que els recursos disminueixen d'una forma clara.

Tot plegat ens ha transportat a un temps on diferents sensacions són presents a la nostra organització. Hem sentit:

- una certa por de perdre el sentit de l'essència, de la importància que té cada Escola per als mateixos cossos.
- angoixa per la disminució del nombre de professors, inquietud de perdre talent i, també, la incertesa del futur.

Varen ser molts els elements complexos que van coincidir en un mateix moment.

Justament per tot plegat, es va fer necessari reflexionar i repensar què era la nostra institució i quin havia de ser el nostre camí.

La nostra crisi de model va esdevenir el motor del canvi i vam decidir convertir la crisi en oportunitat.

## 2. Passem a l'acció...

Hem començat a treballar per un canvi de model i hem iniciat algunes accions:

- Treballem amb les persones i els equips, aplicant-hi eines d'entrenament.
- Incorporem noves metodologies de formació.
- Potenciem el treball transversal a tot l'ISPC, com a gènesi del que volem ser.
- Introduïm les tecnologies de la informació i la comunicació per tal que actuïn amb capil·laritat dins del sistema.
- Actuem sabent en tot moment que estem treballant per redefinir la nostra organització i dissenyar el model de futur.

### 2.1 Actuacions amb els membres de l'equip

L'any 2011 vam fer una **aposta clara per les persones**. Es fan sessions continuades de desenvolupament de lideratge i de treball en equip que permeten posar de manifest el talent de l'organització.

Així mateix, les sessions palesen que l'organització està formada per persones amb àmplia experiència, amb molta expertesa i amb una força interna i il·lusió importants, que són el motor per redissenyar un futur molt potent i estan sensibilitzades en matèria de coneixements sobre seguretat i emergències del nostre país.

Per tant, el reconeixement dins de cada grup dels valors individuals permet identificar els valors dels equips. La construcció d'una estaca comuna i l'aplicació d'eines que permeten desfer les pors, els prejudicis i les culpes contribueixen a aprendre a construir el nosaltres amb l'aportació de tots.

S'identifiquen els valors que sustenten l'Institut i comença un procés de formació de formadors per impartir totes les matèries i coneixements sobre el pilar dels mateixos valors.

Els grups s'han constituït per afinitat orgànica i funcional: motors del projecte, càrrecs intermedis, tècnics, responsables d'actuacions formatives... i han mirat de ser transversals i heterogenis.

El procés es construeix i avança dia a dia. A vegades de manera quasi automàtica i a vegades de forma quasi transparent, per anar teixint a poc a poc la confiança que serà base i motor d'un equip potent que pot encarar el futur més prometedor.

## 2.2 La incorporació de noves metodologies de formació

A l'ISPC s'introdueixen noves metodologies de formació que impliquen, al mateix temps, un canvi en les formes de treball:

- Les simulacions en vídeo de les pràctiques operatives permeten posar en funcionament equips multidisciplinaris i donar uns resultats metodològics que permeten fer molt més efectiu el procés de formació.
- L'aprenentatge en línia es desenvolupa al voltant de la creació de l'**ISPC en xarxa** (<https://ispcenxarxa.gencat.cat>), un entorn d'aprenentatge en línia que, a poc a poc, va quedant integrat en qualsevol procés de formació de l'Institut i que permet la interacció d'alumnes i professors des de les aules i més enllà de les aules, ja que la modalitat semipresencial està esdevenint norma al projecte de l'ISPC.
- La formació per competències permet fer un salt qualitatiu molt important en la formació dels cossos operatius.

## 2.3 El treball en xarxa

Si bé, en un primer moment, es dissenya l'**ISPC en xarxa** com un entorn de formació en línia, ben aviat esdevé una eina per crear i compartir el coneixement.

A l'**ISPC en xarxa**, l'aportació dels alumnes permet créixer i compartir. L'aportació dels professors permet aprofundir i avançar en l'aprenentatge. La intervenció del tutor condueix la reflexió i tot plegat afavoreix la creació i la gestió del coneixement, no pas per la màgia de l'eina, sinó per l'ús comunicatiu que en fan les persones.

L'ISPC en xarxa és, doncs, un punt de trobada per crear, compartir i expandir el coneixement de tots els alumnes, professionals i professionals de l'ISPC en xarxa.

## 2.4 Reflexió estratègica

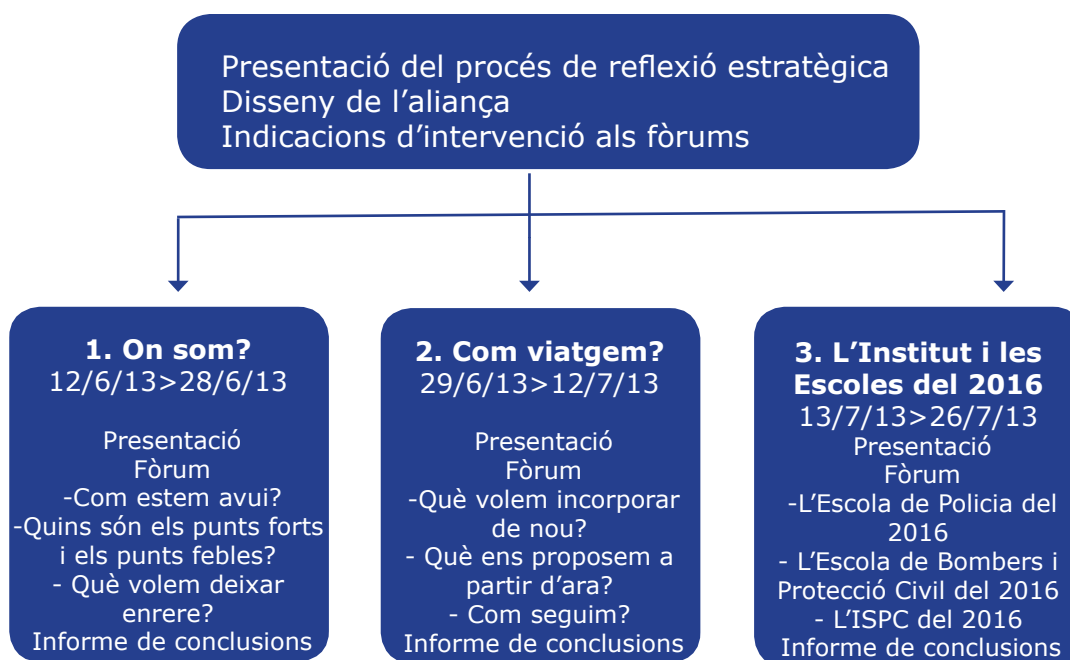
Des de l'any 2011 el nou model creat a l'ISPC ha anat evolucionant. Els professionals dels cossos de seguretat hi participen cada cop més activament. A poc a poc, van tornant de manera natural a l'Institut per assistir a jornades, debats, escola d'estiu o cursos de formació.

Ja en una etapa de maduresa d'aquest procés, l'estiu de 2013, es va proposar dur a terme una reflexió estratègica sobre el futur de l'ISPC adreçada al personal intern.

Una part d'aquest personal havia participat prèviament en actuacions formatives de foment de la competència digital i, en concret, en l'ús de les eines bàsiques del projecte d'aprenentatge electrònic: l'entorn d'aprenentatge en línia, basat en Moodle 2, i el wiki de redacció de documents formatius, basat en DokuWiki.

Aquest procés es va articular en tres fases: *On som?*, *Com viatgem?* i *L'Institut i les Escoles del 2016*, cadascuna amb un temps determinat i seqüencials, i es va vehicular a través de l'entorn d'aprenentatge en línia, l'ISPC en xarxa. Aquest fet va suposar l'accés de tot el col·lectiu ISPC a aquest entorn, de manera que tothom hi va ser inclòs, deixant ben clara la idea bàsica que la tecnologia és inclusiva i permet que totes les veus s'hi puguin fer sentir.

El procés, dèiem, va ser articulats d'acord amb el diagrama següent:

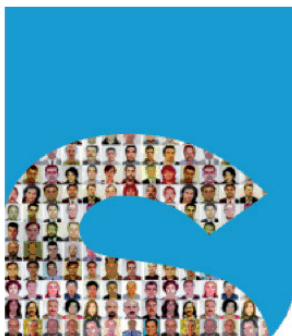


*Reflexió estratègica: Procés conjunt. Proposta organitzativa a ISPC en xarxa*

En paral·lel es va crear l'espai en línia a partir d'un nom curt que reforçés el rol actiu que es reclamava a les persones convocades a prendre-hi part, U ISPC, i un cap de secció va dissenyar-ne el logo amb les cares en collage del personal de l'ISPC.

Es va obrir el procés amb el disseny de l'aliança, redactat des de la direcció, i es va elaborar l'estratègia de dinamització per tal de fomentar-hi la participació i que hi hagués un grau de diversitat significatiu.






En una estructura jeràrquica, com la de l'Administració pública i la dels cossos de policia i bombers, la implicació dels superiors i dels càrrecs intermedis era essencial. Per això, van tenir-hi encomanades dues tasques molt rellevants, acordades prèviament:

- Obertura, dinamització i tancament de cadascuna de les tres parts del debat.
- Explicació a les escoles, àrees, serveis i seccions del funcionament del procés.

Cada part del debat es tancava amb un document de conclusions.

**On som?**



[Debat #1](#)

[Informe de conclusions del debat #1](#)

---

**Com viatgem?**

Comencem la segona fase del procés de reflexió de l'ISPC. En aquesta segona fase us anirem proposant diferents temes de debat.

Per tal de fer més àgil el resum i les conclusions finals us proposem que:

- Sigueu concrets
- Sigueu creatius i innovadors
- Mantingueu-vos dins del mateix fil de debat proposats pels dinamitzadors.
- Sempre que sigui possible, procureu no obrir altres fils.

Al llarg d'aquests dies intentarem entre tots trobar respostes a les preguntes formulades:

- **què volem incorporar de nou?**
- **què ens proposem a partir d'ara?**
- **quin pla d'acció fem?**

[Debat #2](#)

Restringida: 'Disponible des de 29 juny 2013.'

[Informe de conclusions del Debat #2](#)

---

**L'Institut i les Escoles del 2016**

[Debat #3](#)

Restringida: 'Disponible des de 13 juliol 2013.'

[Informe de conclusions del Debat #3](#)

### *Interfície del procés*

Les dades finals de participació són les següents: hi han participat 156 persones, amb 31.868 entrades a l'espai en la línia del procés i 447

aportacions. Quant a intervencions escrites als debats, tenim 205 al debat #1, 89 al debat #2 i 84 al debat #3.

Finalment, el procés es va tancar amb un altre document de la direcció i amb l'elaboració d'un audiovisual a estrenar com a cloenda física i compartida a l'auditori de l'ISPC. L'objectiu d'aquest audiovisual és ajudar a comunicar el canvi estratègic que a finals de 2013 ja ha fet l'Institut, i es fonamenta en els tres eixos d'actuació sorgits al debat: excel·lència, col·laboració i innovació. Al voltant d'aquests tres conceptes se situen totes les propostes sorgides als tres debats.

El guió d'aquesta producció audiovisual es forneix, en bona part, de les aportacions i l'esperit dels debats i ha estat elaborat també per personal de l'ISPC amb l'eina de redacció col·laborativa de què disposem, ISPC Wiki.

## 2.5 Les TIC com a coadjuvant

La tecnologia, com hem vist, no ha estat el centre del procés sinó l'eina que l'ha facilitat. Ara bé, s'ha anat introduint per sota perquè el personal se l'anés trobant i, sense adonar-se'n en més d'un cas, s'hi trobés al mig.

Les tecnologies de la informació i la comunicació i els mitjans audiovisuals són elements sense els quals avui dia no podem parlar de formació basada en competències, ni d'aprendre fent, ja que ens aporten allò que els brillants pedagogs de principis del segle XX havien preconitzat, però que era de difícil materialització: la personalització dels aprenentatges.

L'equip d'instructors de policia ha introduït la videoanàlisi en la formació dels agents, de manera que cada alumne pot veure's en acció i millorar les actuacions que han estat enregistrades. Així mateix, s'obté, amb les dades que aquests dispositius faciliten, un retrat molt fidel de les competències assolides per cada agent. Aquestes dades són registrades i analitzades informàticament en l'avaluació, en especial, dels processos selectius.

Un dels fils més comentats als debats del Procés de reflexió estratègica va ser la manca de coneixement de les tasques que fa cada membre de l'ISPC a causa del que podríem qualificar com a estanquitat de l'estructura administrativa.

**Coneixent la institució i als membres que hi formem part**  
per [redacted] - dimecres, 26 juny 2013, 10:37

Trobo molt encertat obrir un debat a tots els membres de la institució on cadascú de nosaltres pugui fer aportacions, ja que cada un dels integrants que formem part de la institució podem oferir un munt de propostes per millorar com a professionals i com a institució.

Aquest és un espai que ens permet reflexionar, conèixer propostes i posar sobre la taula tot una sèrie de plantejaments

És un espai que es podria aprofitar per conèixer més profundament sobre la feina que fem cadascú de nosaltres, ja que una part de la feina que fem no és visible per part de molts dels integrants de la institució, més enllà dels mecanismes que ja tenim (la revista, el butlletí, twitter...)

Per a mi seria molt enriquidor saber que es fa a l'Institut, que fem, quina formació i experiència tenim cada una de les persones que hi formem part.

Penso que aquest coneixement propi ens comportaria nombroses avantatges a diferents nivells i ens ajudaria a traçar un projecte comú.

[Respon al post "Coneixent la institució i als membres que hi formem part"](#)

**Re: Coneixent la institució i als membres que hi formem part**  
per [redacted] - dimecres, 26 juny 2013, 11:38

Estic d'acord amb tu Eva.

Porto un any i mig treballant a l'Institut i a poc a poc he anat descobrint què feuran les demés persones que hi treballen i els serveis en que s'integren. Reconec que encara no ho he descobert tot.

De la mateixa manera, he escoltat en repetides ocasions (i he de confessar que amb sorpresa per part meua) com persones que porten molts anys aquí, manifesten desconèixer les altres persones i feines que s'hi fan. També he escoltat comentaris positius de persones en "descobrir l'altre" i descobrir en què consistia la feina dels altres.

No sempre es pot imputar el desconèixement a la manca de curiositat i voluntat de conèixer. La feina i el dia a dia, a més de la configuració d'espais, edificis i llocs de treball, poden induir a aquest desconèixement i aïllament. Parlem molt de fer-nos visibles i de que coneguim la nostra feina "a fora", però ens oblidem de que no ens coneixem prou "a dins".

Tot això em porta a pensar en un dels valors del CFBP: pertinència. Si desconèixem difícilment ens en sentirem part i particeps. Col·laboració, transversalitat i treball en xarxa són valors i/o principis difícils d'aplicar si no hi ha coneixement de les institucions i de les persones que en formem part.

[Mostra el pare de "Re: Coneixent la institució i als membres que hi formem part" | Respon al post "Re: Coneixent la institució i als membres que hi formem part"](#)

**Re: Coneixent la institució i als membres que hi formem part**  
per [redacted] - dimecres, 26 juny 2013, 12:45

M'afegeixo a la idea que un dels aspectes a resoldre és el desconèixement que existeix de les tasques i les persones que formen els diferents Serveis de la nostra institució.

Em fa l'efecte que resulta difícil explicar què fem de portes enfora si de portes endins no coneixem què fan els companys que tenim a prop.

### Intervencions al debat

Doncs bé, per donar resposta a aquesta necessitat de **compartir** dins de l'organització, s'han tirat endavant unes sessions P2P sobre aprenentatge electrònic que, en cicles trimestrals, s'aniran repetint de setembre de 2013 a juny de 2014.

Aquestes sessions són conduïdes per personal dels diferents serveis, que presenta a la resta d'assistents de l'ISPC la feina que fa. Una feina que sempre incorpora elements d'aprenentatge electrònic. Tot seguit us mostrem el detall d'un cicle:

Data	Sessió
19/09/2013 9.30 – 11.30h	Aprenentatge electrònic i dret de la propietat intel·lectual. A càrrec de la cap de la Secció de Contractació
3/10/2013 9.30 – 11.30h	Aplicacions d'utilitat: Prezi, edició de vídeo, Glogster, Thinglink... A càrrec d'instructors de l'EPC i de l'EBPC
24/10/2013 9.30 – 11.30h	Moodle avançat. Gestió de qüestionaris, llibre de qualificacions, explotació d'informes, propostes didàctiques diverses. A càrrec de la responsable d'aprenentatge electrònic
7/11/2013 9.30 – 11.30h	MOOC, cursos massius d'aprenentatge en línia. Què són i què podem fer. Explicaran la seva experiència: Marta B., Eva H., Jordi V. i Jordi N.
21/11/2013 09.30 – 11.30h	Xarxes socials: generació i gestió de la informació. Com sobreviure a la infoxicació? (Twitter, serveis de Google, Dropbox...) A càrrec del responsable de comunicació corporativa

Les sessions presencials tenen continuïtat a l'ISPC en xarxa, tant per presentar-hi la informació facilitada com per mantenir-hi obert un fòrum on s'exposin les preguntes que puguin sorgir arran de cada tema tractat. S'aprofitaran les aportacions per elaborar una base de dades amb les preguntes més freqüents, p.e., sobre propietat intel·lectual i Internet, recursos 2.0 per a l'aprenentatge, etc.

En definitiva, es tracta d'una activitat d'aprenentatge informal que materialitza la voluntat de transparència de l'organització per a la qual es dona flexibilitat d'assistència i se'n fa un reconeixement formal: qui hagi assistit i participat en les cinc sessions al llarg del cicle rebrà el certificat corresponent.

Com deia Dante, som *nel mezzo del cammin*, però comencem a reconèixer-nos-hi, saber per què hi som i que no estem sols.