



| Ideari XIP

.GOV

.EDU

.CAT

.ORG

.NET

.COM

.GOV

.EDU

.CAT

.ORG

.NET

.COM



xarxa d'innovació pública

Sumari

	PRESENTACIÓ	7
--	-------------------	---

.GOV

	IDEES FORÇA	11
#1	ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA (<i>EGOV</i>)	13
#2	GOVERN OBERT (<i>OGOV</i>)	15
#3	OBERTURA DE DADES (<i>OPEN DATA</i>)	17
#4	VISUALITZACIÓ DE DADES	19
#5	CIUTATS INTEL·LIGENTS (<i>SMART CITIES</i>)	21
#6	PROPIETAT INTEL·LECTUAL I DRETS D'AUTOR	23
#7	NOU LIDERATGE DIRECTIU	25

.COM

	IDEES FORÇA	29
#8	INNOVACIÓ PER COPRODUCCIÓ	31
#9	VIES PER INNOVAR SERVEIS	33
#10	COL·LABORACIÓ EN ELS PROCESSOS D'INNOVACIÓ	35
#11	SECTOR PÚBLIC I INNOVACIÓ	37

.NET

	IDEES FORÇA	41
#12	ALFABETITZACIÓ DIGITAL	43
#13	XARXES SOCIALS	45
#14	BANC D'IDEES I CASOS D'ÈXIT.....	47
#15	PROGRAMARI LLIURE I ESTÀNDARDS OBERTS.....	49

.ORG

	IDEES FORÇA	53
#16	TREBALL COL·LABORATIU	55
#17	NOUS MODELS DE TREBALL.....	57
#18	TREBALL EN XARXA I INTEL·LIGÈNCIA COL·LECTIVA	59
#19	MÈTRIQES I INDICADORS PER AL TREBALL COL·LABORATIU	61

.EDU

	IDEES FORÇA	65
#20	GESTIÓ DE L'APRENTATGE A LES ORGANITZACIONS	67
#21	APRENTATGE FORMAL	69

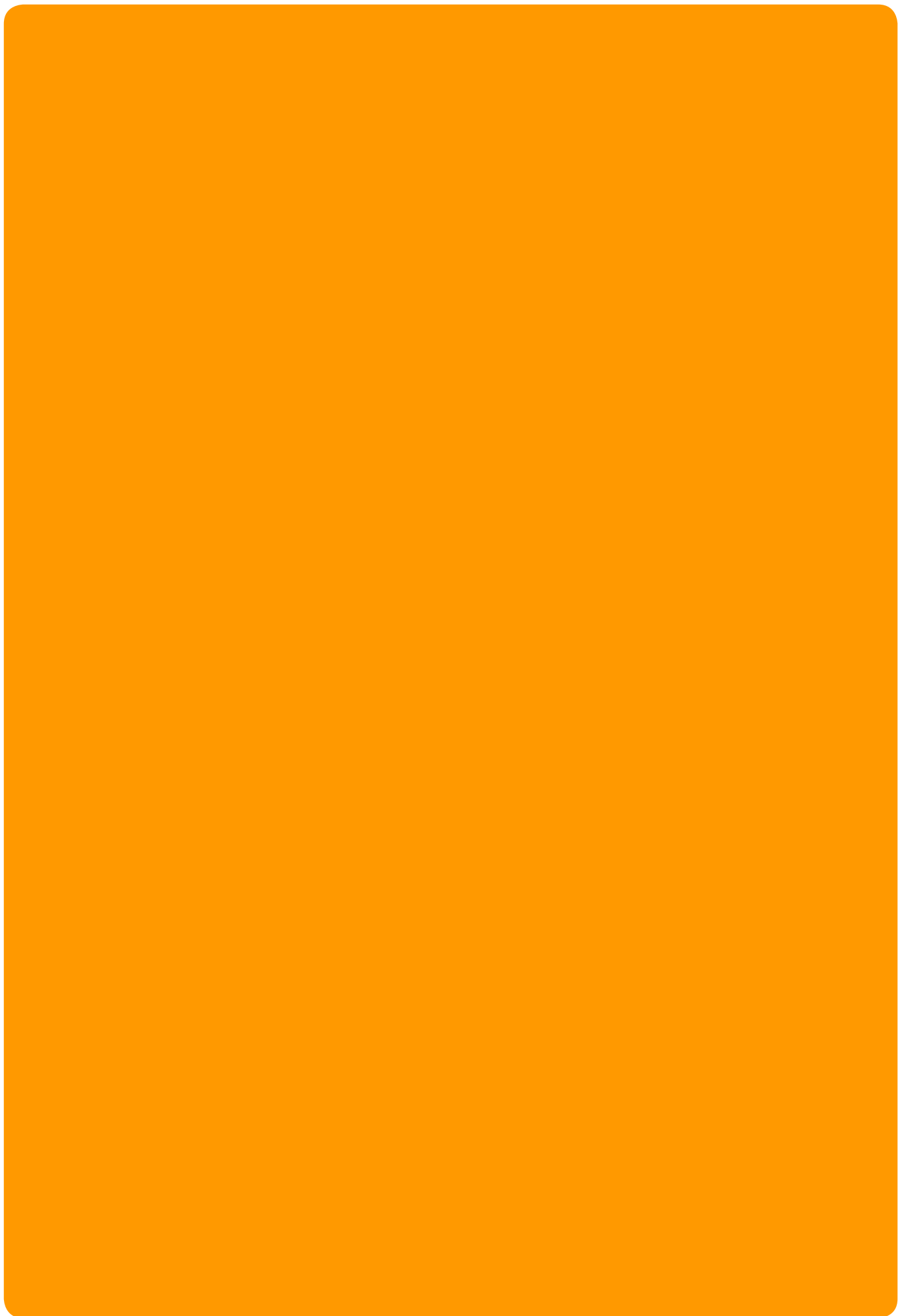
#22	APRENTATGE INFORMAL	71
#23	DETECCIÓ DE NECESSITATS FORMATIVES	73
#24	AVALUACIÓ DE L'APRENTATGE	75

.CAT

	IDEES FORÇA	79
#25	IDENTITAT DIGITAL	81
#26	MODERNITZACIÓ DEL LLENGUATGE ADMINISTRATIU	83
#27	MULTILINGÜISME	85
#28	TERMES A LA VIQUIPÈDIA	87



| Presentació



Un grup de persones inquietes i amb ganes de transformar l'Administració es connecten a la Xarxa. El nucli inicial es va fent més gran i es teixeix una malla de treballadors públics de totes les administracions que abasta tot el territori. Som persones molt diverses amb coneixements i visions del món diferents, però ens empeny un objectiu comú: millorar el funcionament de l'Administració, proposar noves formes de treball en xarxa tant dins com fora de les organitzacions per poder innovar en processos, serveis i productes, incloure la ciutadania en les decisions de governança, i tot un seguit de coses més que anireu descobrint al llarg d'aquest ideari.

L'Ideari de la XIP és el fruit d'un treball col·laboratiu construït a partir de sis grans eixos: GOV, COM, NET, ORG, EDU i CAT, que intenten englobar els diferents àmbits d'acció en què ens hem proposat incidir. Tenint com a base aquest ideari, farem propostes concretes perquè l'Administració les tingui en consideració i les pugui implantar.

Potser som ingenus, però creiem en el que fem i a més a més ens ho passem bé. Les tardes de diumenge no serien el mateix sense els debats i l'intercanvi d'opinions que mantenim i les reunions presencials que fem algun divendres a la tarda de tant en tant i que ens aporten el caliu i els ànims necessaris per continuar endavant.

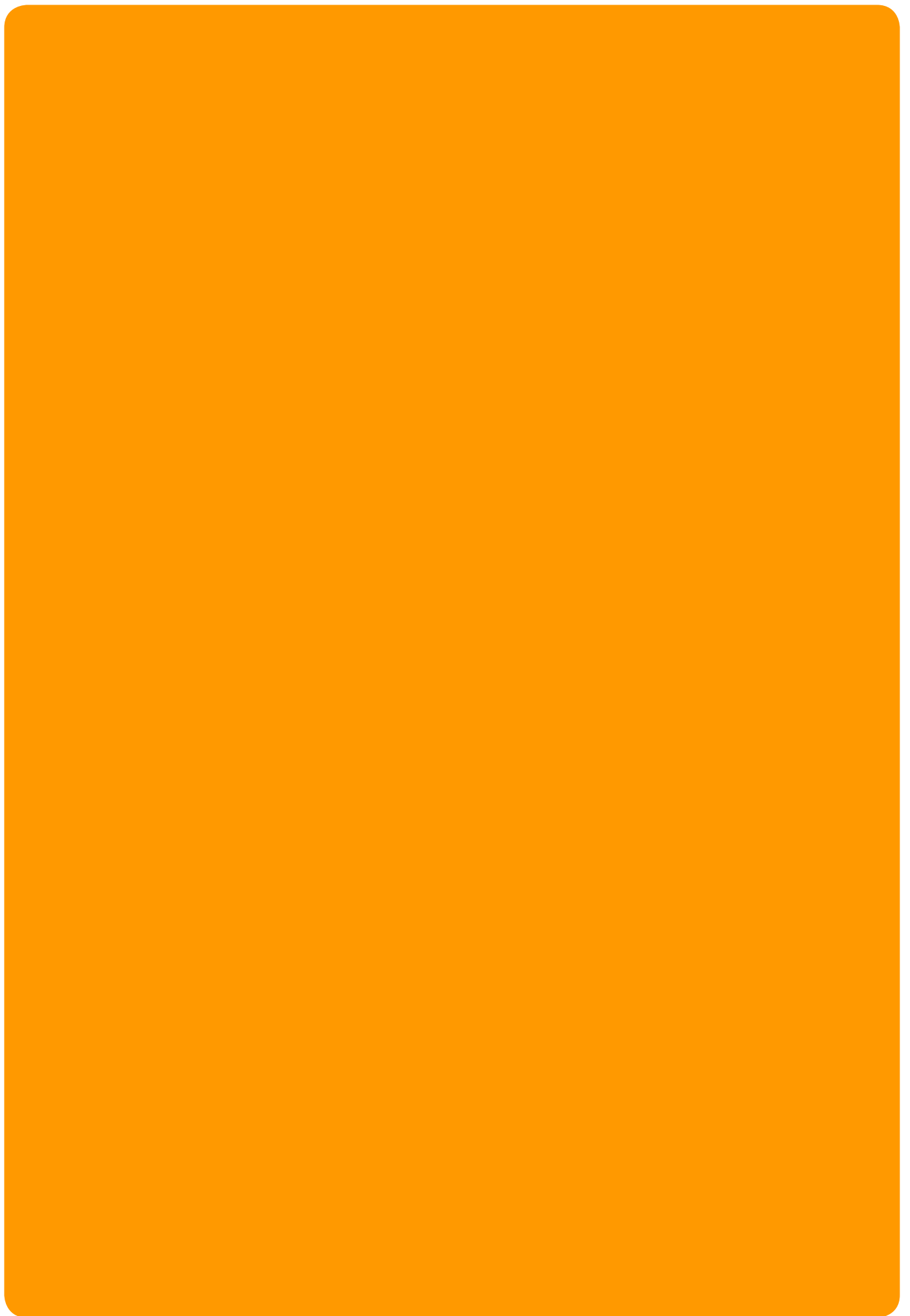
Govern obert, xarxes socials, *crowdsourcing*, comunitats d'aprenentatge, lideratge directiu en xarxa, *smart cities* o identitat digital són alguns dels aspectes principals en què es basa l'ideari, i dels quals es derivaran projectes i productes que puguin servir de suport a qualsevol professional públic que vulgui implementar canvis en la seva àrea de treball.

La Xarxa d'Innovació Pública és oberta a tothom que tingui ganes de treballar per transformar l'Administració, a aquells que tenen idees i no han tingut mai l'ocasió de plantejar-les, als que volen unir sinergies i esforços per treballar conjuntament des d'administracions diferents...

Hi véns?

Girona, 12 de juny de 2012

Barcelona, 14 de juny de 2012





| Ideari .GOV

.GOV .EDU .CAT .ORG
.NET .COM .GOV .EDU
.CAT .ORG .NET .COM



Sumari

	IDEES FORÇA	11
#1	ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA (<i>EGOV</i>)	13
#2	GOVERN OBERT (<i>OGOV</i>).....	15
#3	OBERTURA DE DADES (<i>OPEN DATA</i>)	17
#4	VISUALITZACIÓ DE DADES	19
#5	CIUTATS INTEL·LIGENTS (<i>SMART CITIES</i>).....	21
#6	PROPIETAT INTEL·LECTUAL I DRETS D'AUTOR	23
#7	NOU LIDERATGE DIRECTIU	25

És evident que les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) són cada vegada més presents arreu nostre, a casa, a la feina, a l'educació, a la sanitat, en els aspectes lúdics, etc.

El sector públic també és un dels afectats per la irrupció de les TIC; de fet, és un dels sectors que més s'estan transformant a causa de les TIC.

D'una banda, cal destacar l'enorme salt qualitatiu derivat de la digitalització de processos i dades de l'Administració, això permet oferir uns serveis públics de forma molt més eficient i més còmoda per al ciutadà: menys desplaçaments, més funcionalitat, menys cost.

A més, la digitalització de processos provoca que es revisin els processos i, per tant, que s'actualitzin: la digitalització és, doncs, una excel·lent oportunitat per posar al dia els procediments de l'Administració.

És a dir, gràcies a les TIC es poden oferir més (i millors) serveis per menys cost.

Però les TIC permeten anar més enllà, permeten transformar no només el govern sinó la forma de governar; és a dir, gràcies a les TIC és factible assolir la finalitat màxima d'una democràcia: un govern fet per tothom i per a tothom.

Les principals línies que orienten l'àrea de treball .GOV de la Xarxa d'Innovació Pública es resumeixen en:

#1 | ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA (EGOV)

Aquest és un pas bàsic i absolutament imprescindible de qualsevol organització del segle XXI: la digitalització de la informació i dels processos que la usen. La potència de l'Administració electrònica és molt gran, permet oferir més i millors serveis als ciutadans amb un cost inferior i també és aplicable internament a l'Administració. No obstant això, l'Administració electrònica no és capaç de transformar realment l'Administració, el que fa és fer l'actual Administració millor (gens menyspreable).

#2 | GOVERN OBERT (OGOV)

El govern obert és una nova manera d'entendre la relació de l'Administració vers la ciutadania, la resta d'administracions públiques i les altres organitzacions de la societat (incloent-hi les empreses). Està basat en 3 grans eixos: transparència, participació i col·laboració. En un govern obert, l'Administració se situa al mateix nivell que el ciutadà, aprèn d'ell, l'escolta i deixa que participi en les decisions públiques. De fet, només amb la implicació de tothom s'aconseguirà millorar fent més eficient el sector públic, la base del nostre estat del benestar. Cal obrir el govern a la societat: és el millor antídoto a les actuals desafecció política i recessió econòmica. El govern obert és la transformació real de l'Administració amb l'ajut de les TIC.

#3 | OBERTURA DE DADES (*OPEN DATA*)

Consisteix a posar la informació que té l'Administració a l'abast de tothom, per a qualsevol ús, en formats digitals, estandarditzats i oberts seguint una estructura clara que en permeti la comprensió, i facilitar, al mateix temps, l'accés a aquests recursos informatius per tal de fomentar la reutilització de la informació del sector públic, inclosa l'automàtica.

#4 | VISUALITZACIÓ DE DADES

L'obertura de les dades públiques està potenciant l'àrea de visualització d'aquestes dades. És evident que en molts casos és molt més entenedor un gràfic o un mapa, que no pas les xifres. Això, unit a l'avanç tecnològic en aquest sector, està provocant que la visualització de les dades –inclosa la realitat augmentada– sigui una de les àrees amb més interès actualment.

#5 | CIUTATS INTEL·LIGENTS (*SMART CITIES*)

Algunes administracions locals han començat a obrir dades provinents de sensors que detecten determinades dades en espais públics (sobre contaminació ambiental o acústica, nivell d'ocupació de places d'aparcament, etc.). Aquestes dades, que sorgeixen de la nostra relació en xarxa i ens arriben de manera mòbil i ubiqua, són crucials i poden donar lloc a múltiples nous i útils serveis públics o privats.

#6 | PROPIETAT INTEL·LECTUAL I DRETS D'AUTOR

En aquest nou model econòmic l'intercanvi efectiu (i massiu) de coneixement ha de ser una realitat, és bàsic per al seu creixement: per tant, cal repensar l'actual gestió dels drets d'autor per tal que es tingui en compte no només l'interès legítim individual, sinó també l'interès col·lectiu. En general, cal canviar el model de gestió de la propietat intel·lectual i dels drets d'autor: cal trobar un punt intermedi per resoldre el conflicte entre les tendències més radicals i les entitats que gestionen els drets d'autor.

#7 | NOU LIDERATGE DIRECTIU

Serà decisiu per a la transformació de l'Administració que els directius tinguin un rol més connector que no pas jeràrquic, que fomenti la col·laboració, l'excel·lència i la innovació entre els professionals de l'Administració. Cal confiar en la intel·ligència i responsabilitat dels professionals perquè se sentin motivats i aportin tota la seva creativitat i capacitat de decisió.



| Idees força

#1 | ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA (EGOV)

INTRODUCCIÓ

L'Administració electrònica és una bona oportunitat perquè l'Administració es pugui repensar. L'ha d'ajudar a millorar la seva relació amb la ciutadania i les empreses, però alhora, i no menys important, amb les altres administracions i ens públics i també en la seva gestió interna.

Per impulsar-la adequadament són necessaris canvis estructurals importants i grans dosis de lideratge. Així mateix, calen coordinació, treball en equip, planificació i l'alineació dels principals actors de l'organització: secretaris, interventors, responsables de l'atenció ciutadana, d'organització, responsables polítics, de comunicació, de recursos humans, tecnòlegs, documentalistes...

A Catalunya hi ha actualment tecnologia prou madura i provada, un conjunt d'ens públics que aporten solucions gratuïtes per a l'impuls de l'Administració electrònica a les administracions catalanes i un marc normatiu que obliga les administracions a oferir els serveis d'una determinada forma. Aquesta experiència, en un moment de crisi com ara, no es pot desaproveitar per l'eficiència que pot aportar.

OBJECTIU

La **XIP** treballa per incrementar el nivell de penetració de l'Administració electrònica entre la ciutadania i les empreses catalanes, mitjançant un model de prestació de serveis més eficients, eficaços, de major qualitat i adequats a les necessitats dels usuaris i que, al mateix temps, afavoreixi l'accés a la ciutadania perquè pugui participar en els processos de presa de decisions.

QUÈ IMPLICA DIGITALITZAR L'ADMINISTRACIÓ?

El projecte de transformació de les administracions públiques ha de respectar la missió de cada ens, reaprofitant solucions similars. Cal integrar les experiències i productes en les administracions i establir mètodes i entorns de treball multidisciplinaris i col·laboratius, i evitar duplicitats entre institucions.

Els serveis a tenir en compte en els projectes d'Administració electrònica a Catalunya són bàsicament: portal informatiu de tràmits (per exemple, l'OVT, Oficina Virtual de Tràmits de Gencat); plataformes de tramitació (EACAT del Consorci AOC, GSIT de Gencat); eines d'interoperabilitat (PICA, SARA); seu, valisa,

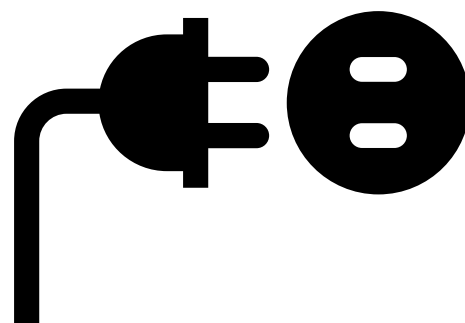
notificacions i factura electrònica; registre i tauler d'anuncis digitals; plataforma de pagament; gestor d'expedients, gestor documental; representació de persones.

Per estendre l'ús de l'Administració electrònica, és molt convenient avaluar mecanismes alternatius d'autenticació i signatura electrònica (alternatives al certificat digital), amb el grau de seguretat convenient. Per exemple, no és el mateix el nivell de seguretat per tramitar els ajuts a les noces d'or que el que requereix la declaració de la renda.

El nivell de consolidació de l'Administració electrònica està relacionat amb aspectes econòmics i legislatius, la missió i la voluntat directiva de cada institució i la distribució de la població al territori.

MARC NORMATIU

- Recomanació del Parlament Europeu i del Consell, de 18 de desembre de 2006, sobre les competències clau per a l'aprenentatge permanent (2006/962/CE)
- Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics
- Llei 29/2010 de l'ús dels mitjans electrònics al sector públic de Catalunya



#2 | GOVERN OBERT (OGOV)

INTRODUCCIÓ

Internet apodera les persones: ciutadans, professionals d'una empresa, funcionaris o membres d'una associació per organitzar-se i afrontar el que els envolta d'una manera diferent a l'actual. La ciutadania està cada cop més informada i això fa que prefereixi adherir-se a *causes* concretes en comptes de subscriure grans programes o compromisos més llargs. Paradoxalment, es corre el risc –i succeeix sovint– de malinterpretar, com una simple *desafecció política*, aquest interès per una altra mena de gestió pública o bé la desaparició de les audiències massives que ha provocat l'augment de fonts d'informació gràcies a la tecnologia social.

DEFINICIÓ

Govern obert –en anglès *open government* o simplement *oGov*– és una nova forma de governar de manera oberta i facilitant la participació ciutadana en l'acció de govern. En el govern obert, l'acció política es basa en l'obtenció de resultats, la rendició de comptes i l'exigència de responsabilitats i s'inspira en l'austeritat i l'eficiència.

En el cas de l'Administració, es tracta d'entendre la seva relació vers la ciutadania i les altres organitzacions de la societat (incloent-hi les empreses). En aquest escenari, l'Administració genera informació oficial, però també hi ha altres actors (ciutadania, associacions, empreses...) que ofereixen continguts amb valor *públic*.

Un govern obert està basat en tres eixos principals: transparència, participació i col·laboració.

OBJECTIU

La **XIP** creu que, per encarar amb èxit l'actual situació de crisi i reforçar el sector públic, és necessària la implicació de la ciutadania –més enllà del seu vot cada quatre anys– de cara a enfortir la democràcia, gràcies al fet que en les decisions dels governs hi hauran participat els ciutadans.

DIFICULTATS PER EMPRENDRE UN GOVERN OBERT

Les principals dificultats a l'hora de portar a terme una iniciativa d'oGov són:

- Cal una decisió política ferma i decidida del rang més alt possible.
- No és sols un canvi tecnològic (com podria ser l'e-Administració o Administració electrònica), és, a part de tecnològic, també cultural i, per tant, costa molt més d'implantar atès que no depèn sols de pressupostos.
- Implantar un oGov implica que l'Administració cedeixi part del seu actual poder en benefici de la ciutadania. De fet, els partits també perden el privilegi de l'exclusivitat en l'acció política.
- La bretxa digital i els costos de connexió a Internet dificulten la participació d'alguns col·lectius en l'oGov.
- Cal encarar el govern obert a partir d'exemples concrets i útils, altrament seria un oGov sols *semàntic*.

ALGUNS EXEMPLES (CONCRETS, ÚTILS I PROPERS)

A més dels exemples en altres països ([We The People](#) als EUA, els exemples al Regne Unit relacionats amb [MySociety](#) o el cas més proper d'Irekia al País Basc), a Catalunya hi ha casos pràctics que poden guiar la implantació de polítiques d'oGov fins i tot d'una manera pràctica més reeixida: l'ús intensiu de les [xarxes socials](#) internament (programa [Compartim](#), Salut...) i externament (relació amb la ciutadania per xarxes socials com el [Twitter 012](#) o el cas paradigmàtic d'acció complementària de [Rodalia.info](#) amb el [web oficial de Rodalies](#)) a la [Generalitat de Catalunya](#), la participació ciutadana en el [PAM \(Pla d'Actuació Municipal\) 2012](#) de l'[Ajuntament de Barcelona](#), la distinció de transparència de municipis com [Sant Cugat](#) o [Sabadell](#), i també la bona activitat de diverses [administracions catalanes en l'obertura de dades públiques](#).



#3 | OBERTURA DE DADES (*OPEN DATA*)

INTRODUCCIÓ

A Catalunya arrela amb força el moviment d'obertura de dades (*open data* o reutilització), igual com està succeint a molts països arreu del món sorgides a partir de l'[Open Initiative Government](#), impulsada amb la presidència d'Obama als Estats Units. A l'Estat espanyol, el Govern Basc n'és el pioner, seguit de la Generalitat de Catalunya, Astúries, Govern Balear i algunes ciutats com ara Barcelona, Saragossa, Badalona, Lleida... en un ritme d'implantació desigual i fortament perifèric. Les organitzacions en general i l'Administració en particular han d'obrir les seves dades i garantir, així, més eficiència en la seva acció i igualtat d'oportunitats per accedir-hi i la possibilitat de generar valor i riquesa.

OBJECTIU

La **XIP** impulsa el canvi cultural a les administracions catalanes –i a les empreses que presten també serveis públics (aerolínies, telecomunicacions, financeres...)- cap a un nou model pel qual ofereixin, d'una banda, dades de manera transparent i, de l'altra, obrin el seu coneixement. La finalitat ha de ser subministrar:

- fitxers de dades (*datasets*) en formats que permetin el fàcil tractament i reaprofitament
- serveis de consulta per a la societat (ciutadania i organitzacions)

COM S'HAN D'OFERIR LES DADES?

El consorci W3C recomana que les dades estiguin adequadament estructurades i enriquides. Per això proposa l'RDF, basat en XML, com a format idoni per poder accedir al següent nivell anomenat *dades enllaçades* (*linked data*). Aquesta és la base tècnica per alimentar l'anomenada [web semàntica](#), un estàndard on cada dada conté informació associada que la relaciona automàticament amb les altres. L'Administració ha d'arbitrar mecanismes i protocols interns per poder incorporar als conjunts de dades (*datasets*) les esmenes aportades per ens reutilitzadors i evitar continuar oferint dades amb algun error.

ADMINISTRACIONS OPEN DATA D'ÀMBIT CATALÀ

- Generalitat de Catalunya
- Ajuntament de Barcelona
- Ajuntament de Lleida
- Ajuntament de Badalona

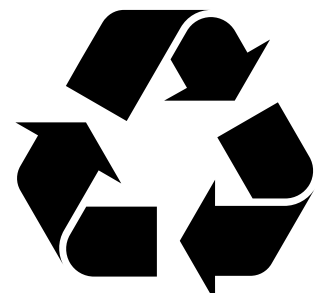
EXEMPLES DE REUTILITZACIÓ

Què es pot fer amb les dades que obren les administracions?

- 1 | Periodisme de dades: Dónde van mis impuestos (gràfic interactiu basat en els Pressupostos Generals de l'Estat) o visors de lavanguardia.es i Barcelona Televisió (amb les 196 fotos sobre Sant Jordi).
- 2 | Aplicacions informàtiques de tota mena: agendes, realitat virtual, comparatives...
- 3 | Georeferenciació de serveis i actuacions municipals de tota mena.
- 4 | Dinamització del coneixement públic: joc de preguntes sobre dades municipals de Catalunya.
- 5 | Altres productes o serveis resultants de la reutilització de dades públiques.

MARC NORMATIU

- La Llei 37/2007, de 16 de novembre, sobre reutilització de la informació del sector públic, que transposa a l'Estat espanyol la Directiva 2003/98/CE del Parlament Europeu i del Consell.
- Llei 29/2010 de l'ús dels mitjans electrònics al sector públic de Catalunya.



#4 | VISUALITZACIÓ DE DADES

INTRODUCCIÓ

Internet i les TIC ja són part de la nostra quotidianitat i ens posen a l'abast quantitats ingents de dades i d'informació. D'una banda, han facilitat la generació i la difusió de dades, de l'altra, han democratitzat l'accés a la informació.

Avui, la manera com rebem la informació, en ràpides càpsules, demana que ens arribi d'una manera visual que ens ajudi a comprendre-la. Conseqüentment, cal que l'Administració trameti les seves dades i informacions al conjunt de la societat d'una manera clara i transparent, per generar valor i riquesa social.

DEFINICIÓ

La visualització de dades consisteix a utilitzar el poder de la comunicació de les imatges, taules i mapes per explicar, de forma entenedora, grans volums d'informació i dades. Una infografia és una representació visual de dades i informacions que facilita a l'usuari entendre conceptes de forma sintètica.

Els telèfons mòbils intel·ligents (*smartphones*) han permès l'aparició de la realitat augmentada, una nova manera de visualitzar les dades en la pantalla i en el nostre espai més proper.

OBJECTIU

La **XIP** impulsa el canvi cultural a les administracions catalanes –i a les empreses que presten serveis públics– cap a un model on la informació i les dades siguin mostrades de forma *crua*, sintetitzada i directa, per arribar, de forma intel·ligible i clara, al conjunt de la societat. Al seu torn, la ciutadania les ha de poder reutilitzar en un ventall de possibilitats màxim. D'altra banda, la possibilitat que l'Administració desenvolupés en alguns casos serveis de publicació basats en les pròpies dades obertes tindria un efecte beneficiós molt didàctic i il·lustratiu per afavorir la marxa del procés, el lema del qual podria ser "La reutilització comença per un mateix".

El fet d'obrir dades i construir serveis al ciutadà és un bon sistema per entendre l'abast del que s'està proposant, i aprofundir-hi per fer evolucionar el servei.

COM S'HAN DE PUBLICAR LES INFOGRAFIES?

El resultat de conjunt d'una infografia ha de ser cert i fiable. Una infografia ha d'excloure elements que no estan basats en fets i dades conegudes. Les infografies no són simples il·lustracions artístiques. La visualització de les dades ha de ser atractiva, sense caure en l'espectacularitat o l'estridència. Mitjançant un protocol, cal garantir-ne l'alimentació perquè s'actualitzi constantment, especificant-ne les fonts d'informació amb llicències Creative Commons.

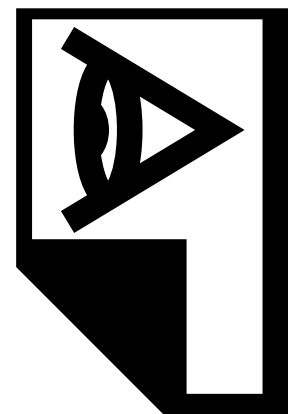
La publicació d'infografies ha d'anar associada a la seva difusió. En la mesura del possible, els formats de les infografies han de funcionar en suports web i web-mòbil.

EXEMPLES DE BONES PRÀCTIQUES

- Institut Cartogràfic de Catalunya, Servei Meteorològic de Catalunya, Consorci AOC, IDEC.
- IDESCAT (dades estadístiques).
- Molletnegocis.cat (informació geogràfica i dades estadístiques).
- Transports Metropolitans de Barcelona (aplicacions de mobilitat amb realitat augmentada).

MARC NORMATIU

- La Llei 37/2007, de 16 de novembre, sobre reutilització de la informació del sector públic, que transposa a l'Estat espanyol la Directiva 2003/98/CE del Parlament Europeu i del Consell.
- Reial decret 1495/2011, de 24 d'octubre, pel qual es desenvolupa la Llei 37/2007, de 16 de novembre
- Llei 29/2010 de l'ús dels mitjans electrònics al sector públic de Catalunya.



#5 | CIUTATS INTEL·LIGENTS (*SMART CITIES*)

INTRODUCCIÓ

Les ciutats catalanes, seguint l'estela de moltes altres ciutats arreu, estan mostrant un gran interès en l'adopció de les tecnologies d'*smart city* o ciutats intel·ligents. Existeix, però, un gran desconeixement pel que fa a les implicacions reals d'aplicar les solucions sobre el terreny, tant pel que fa al contingut, com pel seu cost o repercussió final en termes de benefici/estalvi. Les grans empreses tecnològiques, amb la venda de les seves solucions *smart*, afegeixen més confusió al terme. D'altra banda, l'adopció i desplegament de les tecnologies *smart city* s'està duent a terme sovint des d'un punt de vista vertical. Les organitzacions i les administracions han de generar les condicions perquè sigui la ciutadania mateixa qui, de forma individual o organitzada, expressi les seves necessitats per afavorir l'adopció i garantir l'èxit de les solucions *smart city*.

DEFINICIÓ

Smart city és un terme paraigües que engloba accions dutes a terme en diferents àmbits de la ciutat per millorar l'eficiència en la gestió urbana tot fent un ús avançat i intensiu de les TIC. Hi ha tantes aproximacions al terme *smart city* com ciutats desenvolupant solucions i projectes, la qual cosa fa difícil proporcionar una definició homogènia. Des de l'àmbit acadèmic, alguns [estudis](#) han identificat els eixos principals d'una *smart city*: *smart economy*, *smart mobility*, *smart environment*, *smart people*, *smart living* i *smart governance*.

OBJECTIUS

La **XIP** vol fomentar que les administracions catalanes –i les empreses que presten serveis de ciutat– adoptin i desenvolupin solucions *smart city* ben enfocades i eficients. Principals objectius de les *smart cities*:

- La millora de l'eficiència dels serveis de gestió urbana en diferents àmbits.
- L'estalvi econòmic i ambiental.
- La racionalització de recursos i d'informació.

- La disponibilitat d'informació de la ciutat en temps real per conèixer la ciutat i els seus usos.
- El monitoratge dels beneficis aportats a la ciutat.

RECOMANACIONS

L'adopció de solucions *smart city* per part de les ciutats ha de passar per un canvi de mentalitat a l'Administració pel que fa a la prestació dels serveis públics. Les recomanacions de la **XIP** són:

- La proactivitat en la detecció de les necessitats reals de la ciutadania aprofitant la informació generada pels mateixos ciutadans.
- L'impuls de la cocreació de serveis públics o d'interès públic per part de tercers.
- L'impuls d'un catàleg de bones (i males) pràctiques d'adopció de solucions *smart city*.
- L'avaluació de proves pilot de solucions *smart city* en àrees urbanes controlades.
- L'estudi de solucions públiques i privades per garantir la sostenibilitat de les infraestructures.
- El desplegament de xarxes de sensors i de plataformes de gestió i compartició de la informació recollida.
- L'accés a les dades i infraestructures públiques de forma ràpida, senzilla i gratuïta.
- La garantia d'una bona xarxa de connexió lliure per a ús de la ciutadania.

ALGUNES INICIATIVES

- Catalunya: [Barcelona](#), [Lleida](#), [Sant Cugat](#), [Figueres](#), [Sant Vicenç dels Horts](#).
- Fora de Catalunya: [Santander](#), [Málaga](#), [Niça](#), [Amsterdam](#), [Hèlsinki](#), [Seül](#), [Masdar](#).



#6 | PROPIETAT INTEL·LECTUAL I DRETS D'AUTOR

DEFINICIÓ I TIPUS

La propietat intel·lectual (PI) és el conjunt de drets que regula el Text refós de la Llei de propietat intel·lectual espanyola (LPI) per protegir les creacions de l'ésser humà: artístiques, literàries i científiques (llibres; obres dramàtiques i traduccions; composicions musicals; obres cinematogràfiques; obres de pintura, fotografia i escultura; projectes arquitectònics i d'enginyeria, i programes d'ordinador).

Són els que protegeixen les obres amb PI. N'hi ha de diferents tipus, segons la LPI:

- 1 | Drets morals, que són sempre de l'autor (reconeixement, respecte a la integritat de l'obra, divulgació, retirar l'obra del comerç) i, per tant, no es poden cedir a terceres persones.
- 2 | Drets d'explotació, que són transferibles (reproducció, distribució, comunicació pública, transformació).

REUTILITZACIÓ DE LA INFORMACIÓ

En l'estratègia de dades obertes (*open data*), les administracions catalanes han de tendir a oferir les dades tal com són i no en forma d'obres (taules, gràfics...), ja que el procés d'obertura és més senzill, d'acord amb la Llei 37/2007, de 16 de novembre, de reutilització de la informació del sector públic, que transposa la Directiva 2003/98/CE del Parlament Europeu i del Consell.

LLICÈNCIES DE PROPIETAT INTEL·LECTUAL

Les més conegudes són les sis llicències Creative Commons (CC), que permeten la còpia, la distribució i la comunicació pública de l'obra mentre se'n citi l'autoria. A més, els autors en poden decidir els usos comercials, la possibilitat de transformació o que l'obra resultant mantingui la mateixa llicència que l'obra original. 1. BY Reconeixement; 2. BY-SA Reconeixement / Compartir igual; 3. BY-ND Reconeixement / Sense obra derivada; 4. BY-NC Reconeixement / No comercial; 5. BY-NC-SA Reconeixement / No comercial / Compartir igual; 6. BY-NC-ND Reconeixement / No comercial / Sense obra derivada.

OBJECTIU

La **XIP** impulsa el canvi en la propietat intel·lectual perquè es flexibilitzi i s'adeqüi als temps actuals. L'Administració ha de treballar per fer compatible l'interès públic social per accedir a la cultura i la informació amb l'interès privat que tenen l'autor i els titulars de drets de l'obra.

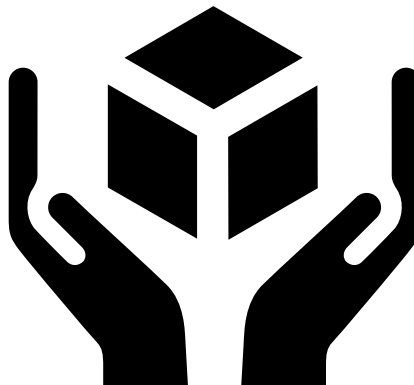
PROPIETAT INTEL·LECTUAL A LES XARXES SOCIALS

La **XIP** considera que les administracions són titulars dels drets d'explotació dels textos, comentaris i altres aportacions que hi ha en les seves diferents xarxes socials, a l'efecte que se'n pugui facilitar la reproducció, distribució, comunicació pública i transformació. En el cas dels repositoris de fotos, vídeos i presentacions, les administracions han d'optar per llicències Creative Commons (BY o BY-SA).

LA GESTIÓ DELS DRETS D'AUTORIA A LES XARXES SOCIALS

L'Administració bàsicament ha de:

- Disposar de la corresponent cessió de drets d'explotació d'imatges, vídeos i presentacions (mitjançant clàusules i contractes sense límit temporal ni territorial) o ser-ne el titular.
- Gestionar adequadament els drets d'aquestes obres i tenir en compte també les cessions de drets d'imatge de persones que hi apareguin i que es reconeguin clarament.



#7 | NOU LIDERATGE DIRECTIU

INTRODUCCIÓ

Els últims anys ens ha tocat viure canvis de tot ordre, cada cop més accelerats, que augmenten exponencialment la complexitat del nostre entorn. Les organitzacions en general, i l'Administració en particular, solen emprar estructures organitzatives basades en la jerarquia, la predicció i el control. Estratègies que es demostren cada cop més ineficaces per continuar generant valor i riquesa social en un entorn no controlable, on el canvi ja no és l'excepció, sinó la norma.

Serà decisiu per a la transformació de l'Administració que els directius tinguin un rol més connector que no pas jeràrquic, que aprofitin la capacitat creativa i el talent de tota l'estructura, i que emprin sistemes participatius multidireccionals que facin l'organització molt més àgil, compromesa, adaptable i oberta al canvi. En fi, líders que sàpiguen gestionar la intel·ligència col·lectiva d'una organització que va aprenent i que facin col·lectives les virtuts individuals del lideratge.

OBJECTIU

La **XIP** impulsa el canvi cultural a les administracions catalanes –i a les empreses que presten també serveis públics– cap a un nou model de lideratge directiu que s'adapti als requeriments de la societat xarxa, promovent la creació de comunitats professionals entre els equips de treball, que generin innovació, creativitat, compromís, transparència i una construcció col·lectiva del coneixement que pugui ser aprofitat per tota l'organització i per altres administracions públiques.

COM INICIAR EL CANVI?

- 1 | Acceptar el repte directiu de promoure un sistema de treball en xarxa (comunitats professionals) que convisqui amb la jerarquia existent i amb objectiu clar (un projecte concret, investigació, tema).
- 2 | Promoure l'adhesió lliure i voluntària dels membres en una estructura plana.
- 3 | Abandonar les pràctiques d'imposició d'idees, premis i càstigs, o cadena de comandament segons la posició jeràrquica formal.

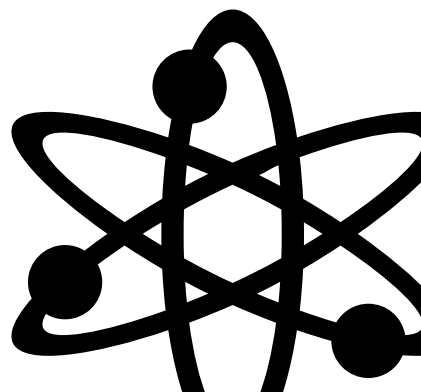
- 4 | Adoptar relacions professionals madures que promoguin l'escolta activa entre els membres, la formulació de preguntes i la participació dels equips de treball en la proposta de solucions. És a dir, adoptar actituds personals que facin emergir el talent ocult dels equips.
- 5 | Valorar els components de l'equip segons la seva contribució i implicació amb el projecte, no de la seva posició o currículum.
- 6 | Involucrar tots els membres al treball per objectius (preestablerts i coneguts) i avaluar conjuntament els resultats. Cada membre de l'equip té funcions diferents però igual d'importantes per aconseguir l'objectiu.
- 7 | Formar-se per liderar en xarxa i investigar altres casos de comunitats de professionals d'èxit per observar-ne els aspectes a destacar i les millors idees a incorporar.

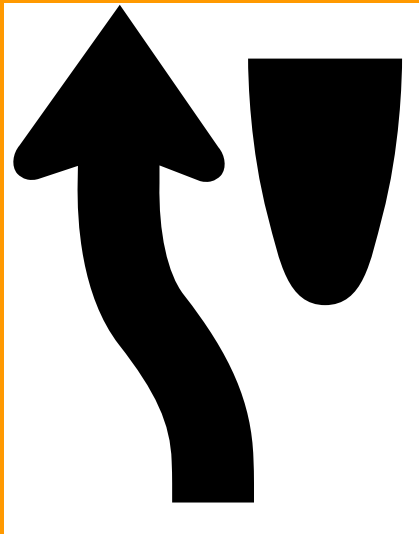
EXEMPLES DE COMUNITATS DE PROFESSIONALS A LES ADMINISTRACIONS CATALANES

Hi comencen a haver nombroses experiències de comunitats professionals al si de les administracions catalanes, que evidencien que és possible treballar en xarxa per aportar valor als serveis que gestionem i prestem. Adopten forma d'equips de treball, de comunitat d'interès (al voltant d'un tema de coneixement) o de comunitats de pràctica CoP (milloren el coneixement especialitzat d'un tema per l'acció continuada entre ells). Es troben presencialment i en plataformes digitals (e-Catalunya). Com per exemple, diferents programes (Compartim, Dixit, Salut Pública, Ensenyament, etc.).

MARC NORMATIU

- Constitució espanyola: article 9.1, article 9.3, article 103.1 i article 103.3
- Estatut bàsic de l'empleat públic: Llei 7/2007, de 12 d'abril: article 13. Personal directiu professional.





| Ideari .COM

.GOV .EDU .CAT .ORG
.NET .COM .GOV .EDU
.CAT .ORG .NET .COM



Sumari

	IDEES FORÇA	29
#8	INNOVACIÓ PER COPRODUCCIÓ.....	31
#9	VIES PER INNOVAR SERVEIS	33
#10	COL·LABORACIÓ EN ELS PROCESSOS D'INNOVACIÓ	35
#11	SECTOR PÚBLIC I INNOVACIÓ	37

Cada cop més, pren força la idea que la innovació no consisteix tan sols en noves idees, sinó també en noves pràctiques. Innovar en serveis significa, tot sovint, un canvi de relacions entre qui proveeix de serveis (l'Administració) i els usuaris d'aquests serveis (la ciutadania).

Malgrat aquesta evidència, els models precedents ubicaven la innovació i la generació de serveis en el si de les administracions, i deixaven els usuaris dels serveis en una posició amb poc a dir sobre els serveis que necessitaven. Aquest és un fet que xoca frontalment amb una realitat que demanda que, en els serveis públics, la innovació trobi la seva raó de ser per l'increment del valor d'allò que és públic, per la qualitat, per l'eficiència i –no menys important– per la idoneïtat respecte de la finalitat per a la qual han estat generats.

Per això, un dels principals objectius de l'àrea de treball .COM és fomentar un procés d'innovació en serveis públics **AMB** la ciutadania i no, exclusivament, **PER A** la ciutadania. S'ha d'impulsar la participació activa de la ciutadania, les empreses i altres organitzacions en el desenvolupament de noves solucions per al sector públic, per garantir la inclusió del coneixement i l'experiència dels clients, usuaris i actors externs en el procés d'innovació. Els ciutadans poden actuar com a col·laboradors de funcions públiques, enriquint el procés amb diversitat de perspectives, perquè el procés d'innovació de productes i serveis no té per què tenir lloc de manera aïllada i dins de les fronteres de les administracions públiques.

Com podem aconseguir aquest objectiu i quines són les línies de treball que ens han de guiar?

#8 | INNOVACIÓ PER COPRODUCCIÓ

L'oferta efectiva de serveis públics neix amb la generació d'idees innovadores, però restaria incompleta sense el desenvolupament d'aquestes idees en serveis viables i sostenibles. Així doncs, cal estendre el procés d'innovació des de la cocreació i el codisseny fins a la coproducció del mateix servei i de la forma en què és prestat. Això sí, sempre sota el precepte d'una exigència constant d'eficiència i eficàcia, de traçabilitat i de transparència.

#9 | VIES PER INNOVAR SERVEIS

Explorar totes les vies que se'ns presenten per innovar en serveis públics, des de repensar els ja existents fins al disseny de noves formes de prestació, des de l'ús eficient de les noves tecnologies fins a la incorporació de nous recursos o canals, des de la intermediació o el suport P2P fins a la capacitat per a l'autogestió, des de la simplificació de procediments fins al disseny basat en experiències.

#10 | COL-LABORACIÓ EN ELS PROCESSOS D'INNOVACIÓ

Obrir espais per a la connectivitat entre els proveïdors dels serveis públics, la ciutadania i els innovadors. Els primers coneixen suficientment els contextos com per definir les limitacions en matèria de canvi. Els segons esdevenen més capaços d'expressar les seves necessitats i es veuen facultats per col·laborar. I, finalment, els tercers retroalimenten el sistema des de dins i fora de les administracions.

#11 | SECTOR PÚBLIC I INNOVACIÓ

Implicar els diferents àmbits del sector públic en la posada en marxa dels processos innovadors, per exemple, l'àmbit jurídic, a fi que la simplificació dels procediments sigui un fet, amb la revisió i modificació de les normes procedimentals quan s'escaigui.

El desenvolupament d'aquestes línies de treball ha de permetre assolir l'objectiu expressat anteriorment, així com aconseguir l'assentament d'aspectes fonamentals per a la millora contínua:

- Establir una base metodològica sòlida per a la innovació sistemàtica en serveis públics.
- Entendre el procés d'innovació en serveis i les barreres i facilitadors que hi ha, facilitar els mecanismes pels quals una administració pot reconèixer i descriure els seus trets distintius en referència a la innovació.
- Comunicar i compartir com es poden dur a terme aquestes innovacions en d'altres contextos.
- Promoure la reflexió en el nostre àmbit d'actuació per contribuir a una necessària innovació política mitjançant la definició de noves missions, objectius i estratègies que donin suport i sustentin els avenços en matèria d'innovació en serveis.



| Idees força

#8 | INNOVACIÓ PER COPRODUCCIÓ

INTRODUCCIÓ

Cada cop més, la innovació en serveis es desplaça cap a l'enfocament d'incorporar la ciutadania de ple en el procés de creació, centrant-se en la seva experiència i en els seus recursos per tal d'identificar serveis especialment valuosos. Sense el coneixement del que motiva les demandes de la ciutadania, els gestors públics no poden arribar a dissenyar serveis que siguin, en definitiva, solucions reals en la provisió de serveis. Incorporar aquest coneixement, les xarxes relacionals i els recursos d'altres actors al llarg de tot el procés de generació de serveis, així com teixir vincles entre tots els actors socials ha d'ajudar a dissenyar millors serveis amb un cost menor i a dotar-los de valor públic.

La cogeneració de serveis és la traducció de com dur a terme de manera col·laborativa la ideació de nous serveis o la reformulació i millora dels existents, en un escenari on les administracions, la ciutadania i els proveïdors treballen conjuntament en una estreta relació de parells o socis.

Aquesta via de generar serveis públics té, a llarg termini, un gran potencial transformador, ja que desdibuixa les fronteres entre els diferents actors, esdevenint tots *prosumidors* –productors i consumidors alhora– dels serveis que en resulten. Així doncs, podem parlar d'entorns distribuïts d'innovació en serveis que requeriran del dibuix de nous marcs de funcionament que fomentin la reciprocitat i l'encaix dels diferents agents d'aquest procés.

EL CICLE DE COGENERACIÓ DE SERVEIS PÚBLICS

Distingim cinc fases bàsiques:

- 1 | Generació o adaptació d'idees, que en un primer moment no és altra cosa que la generació de possibilitats basades en els usos i comportaments emergents. D'altra banda, cal recordar tres oportunitats bàsiques d'innovar en serveis: prevenir (àmbits amb dificultats detectades), incidir (àmbits amb resultats per sota del llindar esperat) i ideació de noves oportunitats (àmbits emergents).
- 2 | Selecció de les idees, que implica també considerar els riscos associats: recursos econòmics, limitacions legals, etc.

- 3 | Implementació o posada en pràctica i aplicació en escenaris reals.
- 4 | Manteniment de la iniciativa d'innovació i la seva integració, la qual cosa suposa fer el seguiment i avaluació corresponent per tal de promoure l'aprenentatge i millora contínua.
- 5 | La difusió de les iniciatives, que fa factible la replicació i promoció de les experiències d'innovació amb èxit en altres entorns i facilita l'intercanvi d'experiències.

Com en qualsevol altre procés de creació d'un servei, hem de descartar que el que obtenim és perdurable i perenne, de manera que la verificació mai no s'ha de basar en una prova final, sinó que ha de ser continuada i prou flexible com per anar incorporant totes les millores que es vagin identificant.

MESURES PER A LA COGENERACIÓ

Per facilitar la cogeneració de serveis públics innovadors i assolir plenament l'obertura de processos (*Open process*), cal que les administracions despleguin mesures que donin suport a la cocreació i el *crowdsourcing* amb usuaris i proveïdors per tal de definir serveis públics innovadors. Alhora, aquestes iniciatives han d'estimular les capacitats que la innovació en serveis demanda, així com la lliure difusió d'experiències. Algunes d'aquestes iniciatives poden ser:

- Bancs públics d'idees (incorporar les experiències d'usuari).
- Plataformes de bones pràctiques (compartir coneixement).
- Modelització d'experiències (que permeti la replicació de les innovacions reeixides).

BIBLIOGRAFIA

- Carreras, Roberto. Crowdsourcing y co-creación, la importancia del usuario como generador de valor. Madrid: Territorio creativo, 2011
- Nesta. Co-production catalogue. London: Nesta, 2012



#9 | VIES PER INNOVAR SERVEIS

IDENTIFICAR ELS SERVEIS PÚBLICS QUE S'ESTAN OFERINT

Per començar a innovar serveis, caldrà fer una feina prèvia que és la d'identificar quins serveis públics s'estan oferint, i fer-ne el catàleg corresponent. De cadascun caldrà estudiar quins són susceptibles de millorar, i, en tot cas, si la millora podria venir donada per un procés d'innovació.

ASPECTES A TREBALLAR DE CADA SERVEI PÚBLIC

- La normativa vigent aplicable i els destinataris del servei: àmbit professional, tipologia de públic (específic o general).
- Les administracions que hi intervenen: connectivitat i interoperabilitat, i documents que es demanen al ciutadà per acreditar requisits.
- Si hi ha altres organismes de l'esfera privada que també intervenen en la prestació del servei.
- Descriure com s'està prestant el servei: procediment, canals de difusió i comunicació entre l'Administració i el ciutadà (presencial, telefònic, telemàtic, altres).
- Quina participació té la ciutadania i quina resposta dóna l'Administració.
- Cercar experiències similars a la que volem millorar/innovar, a la mateixa Administració, a d'altres administracions o a l'empresa privada, i compartir-les per poder aplicar els aprenentatges al nostre projecte.

Després de l'estudi minucios de tots els paràmetres expressats anteriorment, cal proposar les millores que es considerin necessàries o repensar el servei prestat.

PROPOSTES DE MILLORA/ACCIONS A DUR A TERME

- Incorporar l'ús de les tecnologies de la informació a la prestació del servei per facilitar-ne l'accés (implementar sistemes d'autogestió, per exemple).
- Incorporar l'ús de les xarxes socials per fomentar la participació ciutadana i acollir les seves propostes, i gestionar-les per tal d'incorporar-les al servei, reutilitzar-les i millorar-les, si cal.

- Elaborar protocols d'actuació entre les administracions integrants del servei per tal de simplificar al màxim el procés.
- Estudiar quina és la interoperabilitat entre les plataformes tecnològiques dels diferents organismes, per tal d'estalviar la presentació de documents al ciutadà.
- Preveure els canvis normatius que caldrà dur a terme per poder aplicar les solucions proposades.
- Dissenyar el projecte de millora en el seu conjunt, juntament amb l'avaluació dels costos que les millores proposades poden comportar a l'organització, enfront dels beneficis futurs.
- Establir el calendari d'implementació de les diferents accions, així com els indicadors de seguiment que ens permetin valorar si la implementació de les accions va per bon camí o cal replantejar-se'n alguna.

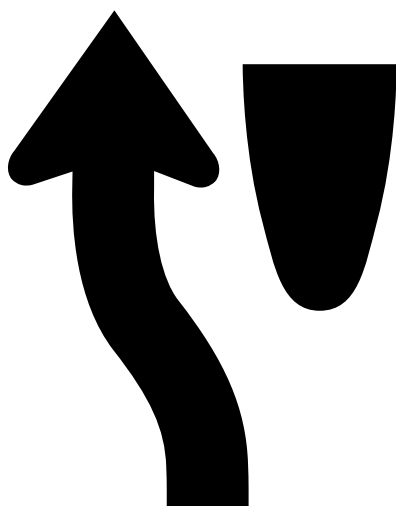
I a partir d'aquí, tornar a començar. És el cercle de la millora contínua. Des de la **XIP** proposem aquest esquema de treball com a base per a qualsevol millora que vulguem dur a terme en la prestació del servei.

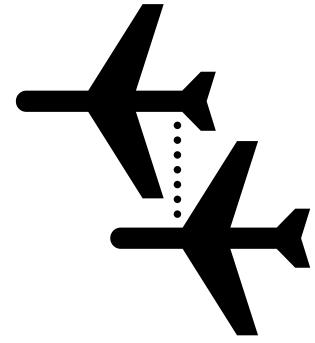
BIBLIOGRAFIA

- Innovació en e-serveis de Salut. Barcelona: Bloc gencat, 2012
- Innovació a l'Administració de la Generalitat. 25 iniciatives innovadores. Lliçons apreses.

MARC NORMATIU

- Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú (àmbit estatal)
- Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya





#10^l COL·LABORACIÓ EN ELS PROCESSOS D'INNOVACIÓ

La creació de serveis innovadors amb (i no per a) tots els agents implicats (tal com ja s'avança al punt 8 d'aquest mateix ideari) té el potencial d'impulsar un canvi radical en l'escenari actual d'innovació pública entesa com a activitat exclusivament interna de les administracions.

COM DUR A TERME LA CONNECTIVITAT DELS DIFERENTS ACTORS DE MANERA SIGNIFICATIVA?

El nus de la qüestió rau en com connectar de manera significativa els diferents entorns perquè aquest desafiament esdevingui una realitat en els termes següents:

- 1 | Desafiant les pràctiques instituïdes a les administracions públiques.
- 2 | Modificant les relacions amb la ciutadania i implicant-la plenament en tot el procés.
- 3 | Integrant els proveïdors en una visió sistèmica i de llarg abast.
- 4 | Evolucionant cap a serveis flexibles i personalitzables, que posin l'èmfasi a donar solució a necessitats reals i amb costos millorats. Això ha de ser possible tant per la manera de prestar el servei, per les eines emprades com per la possibilitat de mancomunar les experiències.

L'actual funcionament establert en estructures aïllades, com si de sitges es tractés, dissipa l'energia innovadora que pugui sorgir de qualsevol dels col·lectius i posa en perill les possibilitats reals d'innovació en les actuacions que es duguin a terme. Malgrat l'existència de bones idees, cal connectar els diferents nodes per poder parlar d'innovació en serveis posada en valor, que és el que realment farà que la puguem considerar innovació.

QUINS PERFILS DE PERSONES ES NECESSITEN?

- 1 | Treballadors públics (intrainnovadors)
 - Amb mecanismes per captar les necessitats reals.
 - Inserits en entorns que afavoreixin l'emergència i millora continuada de les competències d'innovació.
 - Capaçs de configurar i integrar-se en xarxes dins i entre diferents administracions, que sobrepassin els mecanismes d'aprenentatge estructurat.

2 | Ciutadania

- Implicada i participativa (subjectes proactius).
- Centrada a expressar el perquè de les seves necessitats, per passar posteriorment al com: cocrear.
- Amb coneixement sobre com millorar la seva comunitat.
- Que entén com millorar el seu entorn i comunitat, alhora que sap com pot influenciar en els serveis públics.
- Amb una xarxa extensa de relacions i recursos que els permet oferir informació i detectar necessitats, sent canals de comunicació amb els grups sotsrepresentats.
- Que impulsa la innovació pública amb les seves demandes.
- Que confia en els serveis públics.

3 | Proveïdors

- Amb capacitat per aportar visions completes i a llarg termini.
- Disposats a lliurar a les administracions el coneixement adquirit, sobreposant el concepte de bé públic per sobre de la competència de mercat. Són proveïdors que aporten valor.
- Compromesos amb els serveis cogenerats al llarg del cicle de vida del servei. El seu vincle va més enllà de la fase de lliurament del servei.

QUINS BENEFICIS APORTA UNA XARXA D'ESPAIS PARTICIPATIUS I OBERTS PER A LA CONNECTIVITAT ENTRE ELS PROVEÏDORS DELS SERVEIS PÚBLICS, LA CIUTADANIA I ELS INNOVADORS?

La construcció d'un procés global que interconnecti aquests actors ha de permetre converses centrades a abocar el coneixement i compartir-lo, alhora que fa possible l'increment d'oportunitats de participació. Aquests espais han de complir els requisits següents:

- Connectar els interessos de canvi dels tres col·lectius per tal de proporcionar context a les innovacions en serveis i accés a la participació.
- Permetre l'expressió de necessitats i possibilitar l'acompanyament i tutela en innovació que permeti aprendre a expressar les necessitats de la manera més adient.
- Construir comunitats amb interessos i necessitats compartides, confiades en els serveis públics i amb expectatives legítimes de millora i canvi.
- Obrir els processos i la informació en poder de les administracions, per tal de contextualitzar les necessitats i demandes i fomentar la participació plenament conscient, i permetre a les persones desenvolupar noves formes de prestació de serveis o, fins i tot, nous serveis.

BIBLIOGRAFIA

- Wiki loves Monuments, un exemple pioner de col·laboració entre l'Administració i Wikipèdia. Barcelona: Bloc gencat, 2012
- Innovació en e-serveis de Salut. Barcelona: Bloc gencat, 2012
- Nesta. Prototyping in Public Services. London: Nesta, 2011

#11 | SECTOR PÚBLIC I INNOVACIÓ

ELS ÀMBITS DEL SECTOR PÚBLIC

El sector públic és format per col·lectius molt diferents i en les actuacions d'implementació de processos innovadors, dependrà del procés de què es tracti, caldrà treballar en un àmbit determinat o en diversos, si es tracta de processos transversals. D'una manera o altra, un procés d'innovació ben implementat pot constituir una bona pràctica que valgui la pena difondre a altres àmbits. D'altra banda, caldrà vèncer les possibles barreres que podem trobar per a una plena implicació i planificar quines estratègies d'implicació es treballaran per gestionar el canvi.

POSSIBLES BARRERES A LA IMPLICACIÓ

Podem trobar diferents tipus de barreres:

1 | Relacionades amb les persones:

- professionals de l'Administració pública de tots els àmbits (jurídic, econòmic, social, administratiu, tècnic, altres): cansament de canvi per atendre voluntats polítiques canviants o por (mandra) a sortir de la zona de confort;
- usuaris del servei (ciutadans en general o d'un sector determinat): resistència a la novetat i a la necessitat de nous aprenentatges i requeriments;
- polítics (alts càrrecs i càrrecs electes, segons el període temporal de què es tracti): pressió per aconseguir rèdits a curt termini.

2 | Relacionades amb la cultura organitzativa: com la capacitat d'aprenentatge de l'organització com a tal; la relació jeràrquica, que pot condicionar la gestió del canvi; les inèrcies de treball, la història de l'organització, com es treballa, com es fan les coses, l'herència i el llegat.

3 | Relacionades amb l'absència o manca de recursos: la tecnologia que ja tingui l'organització i/o les millores tecnològiques que calgui aplicar; els recursos econòmics, financers i pressupostaris de què disposi l'organització; i els recursos temporals (depenent dels cicles electorals, dels espais de reflexió, etc.). Propietat industrial, que protegeix marques i patents.

ESTRATÈGIES D'IMPLICACIÓ PER A LA GESTIÓ DEL CANVI

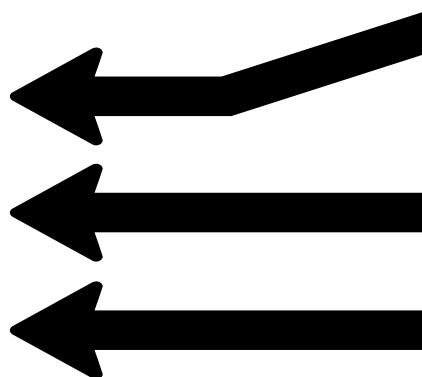
Una vegada s'hagi analitzat la situació per tenir en compte les possibles barreres que podrien sorgir per a una plena implicació dels àmbits de treball, cal planificar l'estratègia més adequada per gestionar el canvi que significa la implementació d'un procés innovador, amb garanties. L'objectiu final és aconseguir la motivació de totes les persones dels sectors públics per explorar noves demandes o necessitats, o noves maneres de satisfer les actuals. La innovació en serà la millor eina.

Des de la **XIP** proposem treballar conjuntament des de diversos fronts:

- 1 | La formació: és imprescindible formar adequadament els col·lectius que hagin de participar en un procés innovador perquè es trobin preparats quan es produeixi.
- 2 | La participació i el treball col·laboratiu: des de la **XIP** es promourà treballar de forma col·laborativa, tant si parlem d'innovació com si parlem d'altres qüestions organitzatives.
- 3 | La informació i la difusió de bones pràctiques: si dins la mateixa Administració s'ha dut a terme alguna millora o alguna innovació de serveis, cal difondre-la com a exemple per tal que el col·lectiu en qüestió vegi que és possible un canvi. També si és d'una altra Administració.
- 4 | La creació d'entorns segurs i de confiança: tant des del punt de vista tecnològic, com des del punt de vista de les persones.
- 5 | La recerca de l'alineació entre línies estratègiques i execució operativa on la innovació esdevingui un element principal en el camí cap a la qualitat dels serveis públics.

BIBLIOGRAFIA

- Marcet, Xavier. Barreras a la innovación en las administraciones públicas. Barcelona: Bloc de Xavier Marcet, 2012.
- Ramirez-Alujas, Alvaro V. "Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea...", *Revista Buen Gobierno*, Núm. 9, 2010.
- Ortiz de Zárate Tercero, Alberto. "A la caça del mamut llanut: experimentant amb la confiança radical en l'administració pública", a INprenedors experiències i reflexions sobre l'art de l'intraempenentatge dins de les organitzacions. Barcelona, 2011





| Ideari .NET

.GOV .EDU .CAT .ORG
.NET .COM .GOV .EDU
.CAT .ORG .NET .COM



Sumari

	IDEES FORÇA	41
#12	ALFABETITZACIÓ DIGITAL	43
#13	XARXES SOCIALS	45
#14	BANC D'IDEES I CASOS D'ÈXIT.....	47
#15	PROGRAMARI LLIURE I ESTÀNDARDS OBERTS.....	49

Les potencialitats de les tecnologies de la informació i la comunicació, juntament amb les xarxes de telecomunicacions al territori, possibiliten a la ciutadania que gaudeixi dels serveis de les administracions en la societat del coneixement, la qual cosa facilita uns serveis públics més complets, accessibles, àgils i fiables. Les TIC permeten que la societat rebi uns serveis més eficaços i adequats a les seves necessitats en àmbits tant variats com la salut, l'educació, la cultura, la justícia o la seguretat, de manera que les administracions poden contribuir a una millora del seu benestar i de la seva qualitat de vida.

D'altra banda, també ajuden a millorar l'eficàcia i l'eficiència de les administracions mitjançant l'optimització de les operacions, alhora que faciliten una major proximitat a la ciutadania, el desplegament de nous serveis i aplicacions i una major transparència de les seves accions.

Conscients d'aquesta situació, les principals línies que orienten l'Àrea de treball .NET de la Xarxa d'Innovació Pública es resumeixen en:

#12 | ALFABETITZACIÓ DIGITAL

Per participar en igualtat de condicions en la societat del coneixement és necessari que tant els treballadors de les administracions com la ciutadania tingui uns bons coneixements en tecnologies de la informació i la comunicació. Es tracta no només de conèixer el caràcter instrumental de les diferents eines de xarxa social, sinó d'aprendre les habilitats que han de permetre la participació efectiva a la Xarxa i la construcció de coneixement col·lectiu.

#13 | XARXES SOCIALS

La comunicació multidireccional entre l'Administració i la ciutadania ha d'afavorir que aquesta participi i s'impliqui en les decisions de governança i s'aprofundeixi en la democràcia digital. Per això, cal impulsar l'ús de les xarxes socials com a mitjà idoni d'interacció i innovació.

#14 | BANC D'IDEES I CASOS D'ÈXIT

Un banc d'idees compartit i el treball en xarxa ens permetrà anar més enllà de les nostres pròpies fronteres, fins i tot podrem créixer i ser més productius si treballem braç a braç amb altres àrees i administracions. Optimitzar recursos i reduir costos, i alhora compartir sinergies, serien els principals valors del treball en xarxa. A més, el banc d'idees seria al mateix temps un repositori d'idees que podrien ser viables en el futur.



| Idees força

#15 | PROGRAMARI LLIURE I ESTÀNDARDS OBERTS

La XIP promou l'ús de programari lliure i estàndards oberts per avançar en la reutilització, l'accessibilitat i la coproducció. Amb l'ús d'aquests recursos les administracions poden guanyar més llibertat i control per fer modificacions, distribuir-les i desvincular-se de proveïdors únics, i al mateix temps poden obtenir millores dels productes a través de la comunitat de desenvolupadors.

#12 | ALFABETITZACIÓ DIGITAL

DEFINICIÓ

L'alfabetització digital és una acció organitzada que pretén incorporar persones, independentment de la seva condició social o nivell cultural, als corrents de coneixement i activitat desenvolupades entorn de les TIC, d'Internet i les xarxes socials. Es tracta d'anar més enllà de les habilitats instrumentals i mostrar la potencialitat de la tecnologia en el seu conjunt (accés a la informació, gestió de la relació a les xarxes, usos d'Internet i les xarxes socials a situacions quotidianes, coneixement col·lectiu per millorar el que ja fem, millora dels serveis...).

L'alfabetització digital s'ha de desenvolupar en tres línies:

- **Formació.** Un procés d'educació contínua pel qual les persones incorporen noves maneres de procedir a les seves activitats habituals i es converteixen en agents actius del seu desenvolupament.
- **Infraestructura física.** Establiment de punts d'accés físics, que significa un acostament més equitatiu al conjunt de la ciutadania, que li permeti optar a noves ocupacions i dur a terme noves tasques.
- **Participació comunitària.** La idea és incloure la persona en els corrents de generació i intercanvi de coneixement en la seva comunitat, com un mitjà que desenvolupa l'autonomia personal en l'ús de les TIC per gestionar el coneixement i la relació en xarxa per poder innovar sense límits.

OBJECTIU

Concebut l'alfabetització digital dels ciutadans com un mitjà idoni d'inclusió social, la **XIP** vindica un ús social de les TIC, Internet i les xarxes socials. Les TIC s'han de situar al bell mig de la vida quotidiana de les persones promovent-ne usos col·laboratius que millorin la seva qualitat de vida. Aquesta tecnologia, al mateix temps, ha de promoure el caràcter emprenedor de les persones i els ha de fer impulsar idees competitivament innovadores en tots els vessants (personal, familiar, social i laboral).

En un àmbit més específicament centrat a l'Administració, la **XIP** vol superar els models actuals oficials de generació de coneixement, ja que fins ara s'han mostrat poc eficaços i tecnocràtics. Per això, fomenta accions que contribueixen a transformar els professionals públics en persones autònomes, reflexives, crítiques i responsables capaces de transformar el sector públic, capaces de millorar els serveis que

gestiona i presta l'Administració mitjançant el coneixement col·lectiu per la interacció intensiva entre els professionals, la ciutadania i la resta de societat (entitats, empreses, proveïdors...).

DIFICULTATS ACTUALS

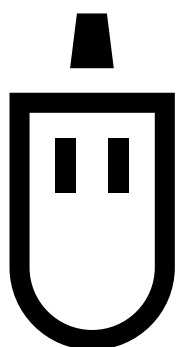
Els programes que se solen identificar com a formatius en alfabetització digital solen treballar habilitats exclusivament mecàniques de les TIC, que no ajuden a resoldre tasques habituals o problemes recurrents, ni la promoció d'habilitats socials, ni tampoc la participació en treballs en col·laboració.

ORGANISMES I INICIATIVES RELACIONATS AMB L'ALFABETITZACIÓ DIGITAL

- **ACTIC** (acreditació de competències en tecnologies de la informació i la comunicació). Certificat acreditatiu de la competència digital emès per la Generalitat de Catalunya. Avaluava coneixements, habilitats i actituds en l'àmbit de les TIC que les persones usen en situacions reals per assolir objectius amb eficàcia i eficiència.
- **Centres de foment de l'ocupació:** Barcelona Activa, Feina Activa, Vapor Llonch de Sabadell, etc.
- **Equipaments o xarxes de foment de les TIC** de les administracions que són referència territorial per a l'accés de la ciutadania a Internet, xarxes socials i coneixement (per exemple, la Xarxa Punt TIC de la Generalitat, les dels ajuntaments, o la Xarxa Òmnia, que afavoreix la inclusió social a través de les TIC...).
- **Escoles de formació del funcionariat**, com l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

DOCUMENTS DE REFERÈNCIA

- Batchelor, Simon i Peña-Lopez, Ismael. telecentre.org External Program Review - Final Report. Gener 2009.



#13 | XARXES SOCIALS

INTRODUCCIÓ

Actualment moltes organitzacions ja utilitzen les xarxes socials com una eina de relació amb els seus usuaris, i l'Administració pública també ha apostat de manera decidida per aquests entorns.

Les xarxes socials permeten la comunicació multidireccional entre l'Administració i la ciutadania i, en un estadi més evolucionat, han de permetre que la ciutadania participi i s'impliqui en les decisions de governança, de manera que augmenti l'apoderament de les persones i s'aprofundeixi en la democràcia digital. Justament, també en aquest moment, es tractarà que les administracions satisfacin les necessitats ciutadanes a partir de la seva participació en la conceptualització, disseny, gestió i prestació de les polítiques de serveis.

També faciliten la immediatesa i l'acostament entre les organitzacions i els usuaris i afavoreixen la creació de grups temàtics d'interessos que comparteixen i milloren el seu coneixement. Al seu torn, aquest coneixement reverteix en els productes i serveis que presten les organitzacions.

OBJECTIU

Des d'aquesta perspectiva transformadora, la **XIP** vol impulsar l'ús de les xarxes socials com un mitjà idoni per fer participar les persones (professionals, ciutadania...) i afegir valor als serveis que gestiona i presta l'Administració en un model d'innovació distribuït.

La **XIP** promou l'ús intensiu de les xarxes en totes les administracions, tant en un àmbit intern com en altres àmbits més externs.

XARXES SOCIALS I INNOVACIÓ

Partim d'unes administracions amb una situació en què als treballadors se'ls consulta ben poques vegades o sols se'ls demana que aportin idees per a alguna aplicació específica o a la intranet de manera esporàdica i puntual, sense que aquest procés d'aportació de coneixement estigui procedimentat en l'operativa de l'organització.

D'altra banda, l'atenció a l'usuari (o al ciutadà, en el cas de l'Administració) es vehicula a través dels protocols i canals establerts, els quals limiten en bona part dels casos la relació directa, la conversa que

podria ajudar a contextualitzar i donar sentit a la consulta de l'usuari. El fet de respondre *socialment* per eines de xarxa comportaria un fort estalvi del cost d'aquesta comunicació ja que, en ser més pública la resposta o conversa, els usuaris podrien trobar el que buscaven i encara no havien preguntat o podrien ajudar-se els uns als altres fent recomanacions o aportant l'experiència dels que ja han viscut el que es consulta o demana.

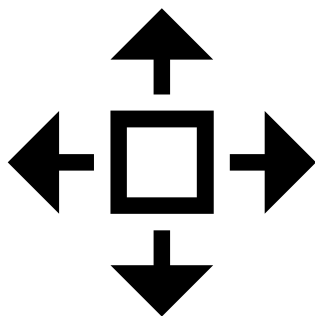
Pròpiament, l'estructura organitzativa de l'Administració dificulta la innovació entesa com la participació de professionals, ciutadans i altres agents en la millora dels serveis que ofereix. En canvi, per la dinàmica relacional de les xarxes amb aquest sistema distribuït d'innovació (la coproducció o *crowdsourcing*), els usuaris poden pal·liar-ne els efectes participant i afegint valor al que fan, mitjançant el coneixement col·lectiu.

COM?

- Estudiant la presència de les administracions públiques a les xarxes socials.
- Analitzant casos d'èxit i recollint exemples de bones pràctiques en altres administracions i també de la interacció entre Administració i usuaris, proveïdors, empreses, associacions...
- Promovent la utilització de les xarxes socials a les administracions.

DOCUMENTS I ENLLAÇOS DE REFERÈNCIA

- [APS Innovation Action Plan \(Australia\)](#)
- [Estudi sobre el coneixement i ús de les xarxes socials a l'Estat espanyol](#)
- [Guia d'usos i estil en les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya \(2010\)](#)
- [Innovation in Government \(USA\)](#)
- [País Basc: Guía de uso y estilo en las redes sociales \(2011\)](#)
- [Portal Administración electrónica de l'Estat espanyol \(PAe\)](#)



#14 | BANC D'IDEES I CASOS D'ÈXIT

INTRODUCCIÓ

No ens ha de fer por tenir fracassos; com se sol dir són una oportunitat d'aprendre dels errors o una oportunitat d'èxit que no ha reeixit en un moment concret. El que és important és tenir idees perquè algunes puguin quallar. Tampoc no ens ha de fer por copiar d'altres models que s'han implementat amb èxit. Hi ha bones praxis en l'àmbit de la innovació pública que ens seran molt útils per poder afrontar els nostres propis reptes, especialment per compartir idees i projectes de referència en desenvolupament orientats a donar suport i reforçar les estratègies per oferir millors serveis a la ciutadania i per millorar l'organització i el funcionament de l'Administració. En aquest sentit, cal unir sinergies per tal de dotar-nos de narrativa en innovació pública.

OBJECTIU

L'objectiu de la **XIP** és promoure un espai compartit en què gràcies a l'etiquetatge dels continguts sigui ràpid i senzill trobar i compartir idees inspiradores d'accions que s'estan duent a terme arreu del món. Així mateix, es pretén bastir aquest espai de treball en xarxa perquè les diferents administracions puguin mancomunar projectes per optimitzar recursos i reduir costos i disposar d'un banc d'idees per millorar l'organització de les administracions i els serveis que presten.

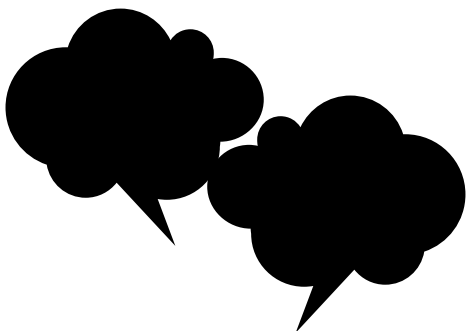
COM?

- Recollint casos de bones praxis en l'àmbit de la innovació i de la col·laboració a l'Administració amb els altres actors que també generen valor públic a través de les xarxes socials: usuaris, proveïdors, empreses, associacions...
- Dinamitzant un espai compartit on a banda dels casos d'èxit s'hi vagin incorporant noves idees per desenvolupar.
- Propiciant que es tingui coneixement de les diferents iniciatives que es prenen a les administracions perquè es puguin dur a terme projectes de manera conjunta i més eficient.
- Promovent la utilització d'aquestes pràctiques en les administracions públiques catalanes.

- Homologant un catàleg de les millors idees amb l'objectiu de poder fer una proposta perquè es duguin a terme.
- Impulsant també concursos d'idees entre els professionals de les administracions.

DOCUMENTS DE REFERÈNCIA

- [Ments obertes de la UOC](#)
- [Inventem.cat](#)
- [Banco de ideas de Telefónica R+D](#)
- [Piensa en innovar, de Indra](#)
- [Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público](#)
- [The Centre for Public Innovation - a social enterprise for public services \(UK\)](#)
- [Innovation in Government \(USA\)](#)
- [APS Innovation Action Plan \(Australia\)](#)
- [GC Web 2.0 - Web 2.0 & Efficiency in the Government of Canada](#)



#15 | PROGRAMARI LLIURE I ESTÀNDARDS OBERTS

INTRODUCCIÓ

La idea d'una xarxa universal de lliure accés, com és Internet, és una idea del programari lliure. El programari lliure implica molts avantatges, com es descriu a la llicència del programari:

- Permet la utilització sense restriccions d'ús
- Modificar el programari
- Copiar-lo
- Distribuir-ne còpies

I precisament una de les característiques del programari lliure és l'ús d'estàndards oberts, o sigui, que puguin ser utilitzats per qualsevol programa, a fi de garantir la compatibilitat de les dades entre un i altre programa i la universalització de la informació.

DEFINICIÓ DE PROGRAMARI LLIURE I D'ESTÀNDARD OBERT

El programari lliure pot ser usat, estudiat i modificat sense restriccions, i també pot ser copiat i redistribuït en una versió modificada o sense modificar i sense cap restricció, o bé amb unes restriccions mínimes per garantir que els futurs destinataris també tindran aquests drets. Com que es pot redistribuir lliurement, en general es pot trobar gratuïtament a Internet, o a un cost baix si l'adquirim per altres mitjans. Els models de negoci basats en programari lliure normalment es basen a proporcionar serveis de valor afegit com ara suport tècnic, cursos de preparació, personalització, integració, o certificació.

Exemples de difusió de programari lliure: [Softcatalà](#), [Ubuntu](#).

Els estàndards oberts són aquelles especificacions disponibles públicament que permeten assolir una tasca específica. Al món actualment hi ha moltes organitzacions que es dediquen a acordar convencions i consensuar normes i codis estàndards, de manera que faciliten l'intercanvi d'informació i de desenvolupament de projectes entre diferents formes de treballar i per unificar llenguatges de programació.

Exemples d'estàndards oberts: en sistemes GSM, Sistema Global per a Comunicacions Mòbils, en matèria de programari, com ara HTML o XHTML, SQL o PDF/X.

OBJECTIU

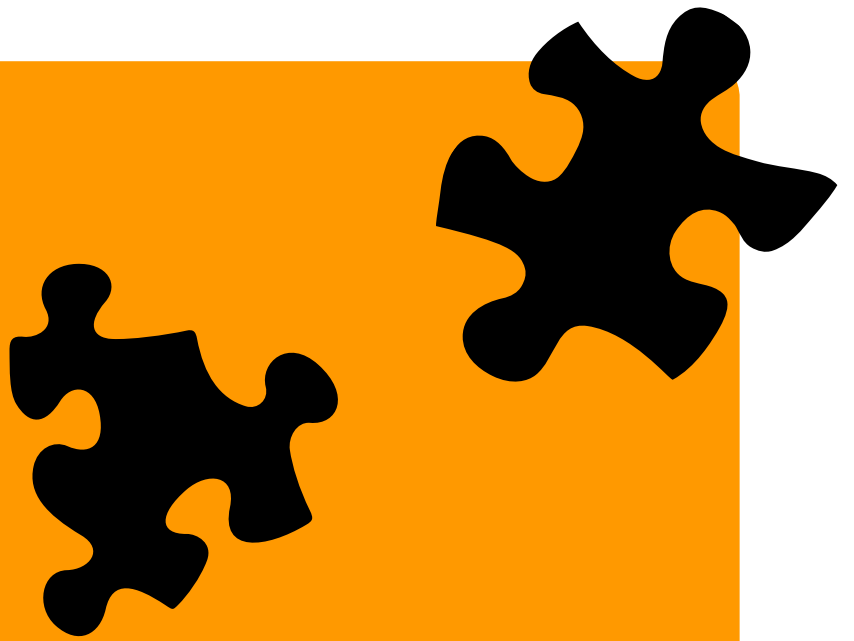
La **XIP** vol impulsar l'ús extensiu de programari lliure i d'estàndards oberts i per això, en primer lloc, es planteja usar tant internament com externament recursos de programari lliure i estàndards oberts en la mesura que sigui possible. També vol impulsar l'accessibilitat de tots els portals dels organismes d'administracions públiques, fer difusió dels estàndards oberts que garanteixin el dret a triar programari als usuaris i de la producció de programari lliure i, si és possible, contribuir a generar documentació d'ús en català.

La **XIP**, a més, vol donar suport a iniciatives de producció de programari lliure i pretén impulsar, dintre de les organitzacions respectives, l'ús preferent de programari lliure en català.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTÀRIA I EXEMPLES

- Gili Llurba, Jordi: Aspectes econòmics de l'ús de programari lliure
- Mas i Hernández, Jordi: Programari lliure: tècnicament viable, econòmicament sostenible i socialment just
- Pla estratègic de telecomunicacions i societat de la informació a Catalunya 2010-2014





| Ideari .ORG

.GOV .EDU .CAT .ORG
.NET .COM .GOV .EDU
.CAT .ORG .NET .COM



Sumari

	IDEES FORÇA	53
#16	TREBALL COL·LABORATIU	55
#17	NOUS MODELS DE TREBALL.....	57
#18	TREBALL EN XARXA I INTEL·LIGÈNCIA COL·LECTIVA	59
#19	MÈTRIQUES I INDICADORS PER AL TREBALL COL·LABORATIU.....	61

En la societat del coneixement, les organitzacions capdavanteres donen cada vegada més rellevància a la millora contínua, l'eficiència en l'ús dels recursos i l'aprenentatge individual i organitzatiu. Saben que les persones són el principal actiu i que el coneixement que aporten a la intel·ligència col·lectiva és l'element distintiu que donarà valor als serveis que innoven.

Cal impulsar nous models que obtinguin rendibilitat per a les organitzacions i afavoreixin l'aparició de nous productes de coneixement i noves maneres de treballar i aprendre.

És per això que des de la Xarxa d'Innovació Pública es volen impulsar els següents eixos en l'àmbit de les organitzacions:

#16 | TREBALL COL·LABORATIU

La cultura col·laborativa farà que canviïn els models organitzatius: dels models burocràtics als models col·laboratius. Caldrà afavorir el funcionament transversal, imprescindible per al treball col·laboratiu i canviar el paradigma de model de treball individual a col·laboratiu i trobar la manera com organitzar equips multidisciplinaris que enriqueixin, encara més, el coneixement de l'organització. També és molt important definir el paper que tindrà la direcció de les organitzacions en aquesta nova manera de treballar.

#17 | NOUS MODELS DE TREBALL

Ja estan apareixent i apareixeran més nous models de treball que afavoriran la comunicació i l'intercanvi entre els prestadors de serveis i els destinataris d'aquesta prestació. Caldrà estudiar les eines de què disposem per assolir els objectius de l'organització i triar les més idònies.

#18 | TREBALL EN XARXA I INTEL·LIGÈNCIA COL·LECTIVA

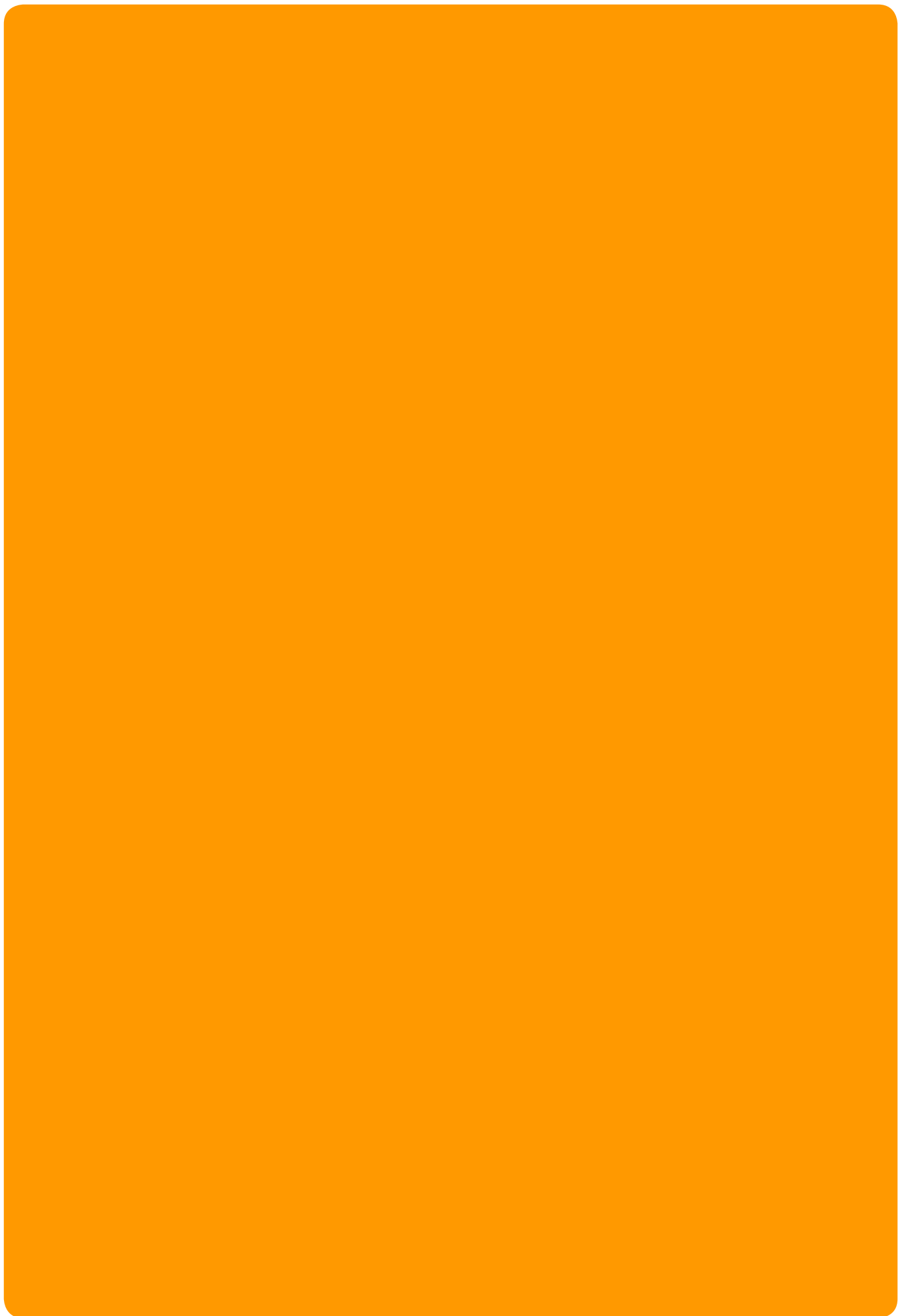
Cal organitzar el treball en xarxa i contribuir cada cop més a generar i crear intel·ligència col·lectiva.

#19 | MÈTRIQES I INDICADORS PER AL TREBALL COL·LABORATIU

És imprescindible, a més, trobar les mètriques idònies per avaluar el treball col·laboratiu; cal determinar els indicadors necessaris i la millor manera d'aplicar-los.



| Idees força



#16^l TREBALL COL·LABORATIU

INTRODUCCIÓ

Treball col·laboratiu és el resultat que s'obté de sumar petites aportacions que fan que sigui quantitativament i qualitativament millor que si s'hagués fet de forma separada. El treball col·laboratiu, a més de ser enriquidor, implica l'existència de punts de vista diferents i pràctiques individuals que, voluntàriament, col·laboren en l'obtenció del producte final. També hi ha un component psicològic, entendre el guany de compartir, que fa que la col·laboració sigui també una manera de treballar fins i tot abans de la creació d'un producte.

En l'obra de James Surowiecki, *The wisdom of crowds* –la intel·ligència de les multituds–, es planteja el treball col·laboratiu com un coneixement empíric, com a ciència.

Això no obstant, i segurs dels beneficis que comporta el treball cooperatiu per a les organitzacions, no totes les formes de treball s'han de basar en aquestes estratègies, ja que la competitivitat centrada en l'esforç també és un valor rellevant per als professionals.

DEFINICIÓ

Podem definir el *treball col·laboratiu* com la sinergia que es du a terme entre individus o grups d'individus que, mitjançant una dinàmica de treball adequada, assoleixen millor uns objectius determinats, que possiblement no haurien assolit per separat.

Dins d'una organització, el treball col·laboratiu respon a un conjunt d'estratègies per maximitzar els resultats i minimitzar la pèrdua de temps i d'informació en benefici dels objectius de l'organització.

El treball col·laboratiu resulta un recurs molt apte per conformar l'anomenada *intel·ligència col·lectiva*, o més aviat *coneixement col·lectiu*, que seria la possible saviesa resultant de la relació de grans quantitats de dades i persones diverses deliberant al voltant d'uns objectius i gràcies a una certa estratègia intel·ligent.

ELEMENTS

- Els objectius del treball col·laboratiu s'han d'alinear amb els mateixos que tingui l'organització.
- L'ambient del treball col·laboratiu sol ser tancat.
- Les persones que hi participen estan motivades, creuen que poden millorar l'organització.
- L'aportació individual, el coneixement i l'experiència personal es posen al servei de l'organització.
- Cal definir clarament i prèviament els passos del procés grupal i els compromisos que adquireixen els membres del grup.

OBJECTIU

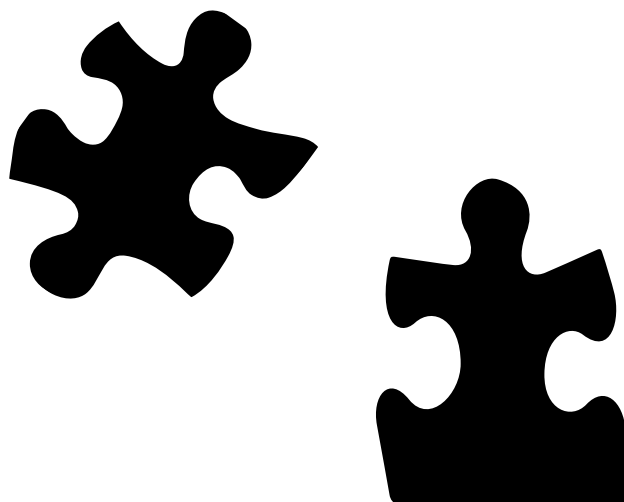
La **XIP** impulsa el treball col·laboratiu a les administracions catalanes, ja que aquesta via permet aprofitar el coneixement dels professionals que hi treballen i facilitar coneixement intern a les persones que s'incorporen de nou a l'organització. La cultura col·laborativa també s'haurà de fomentar entre la ciutadania, promovent la col·laboració ciutadana en la gestió pública.

EXEMPLES DE TREBALL COL·LABORATIU A L'ADMINISTRACIÓ

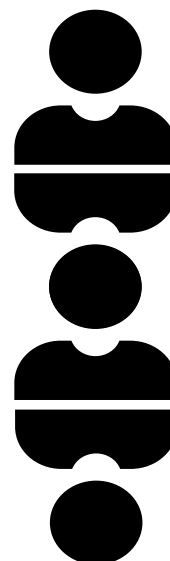
- [Programa Compartim](#), [Endobloc Lleida](#), [Agència de Protecció de la Salut de Catalunya](#), [Ruralcat](#)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTÀRIA

- [Capítol 8 del llibre *Inprenedors*](#)
- [El treball col·laboratiu a l'Administració](#)
- [Treball col·laboratiu, visions disciplinàries](#)



#17 | NOUS MODELS DE TREBALL



CONCEPTE

El concepte de treball cooperatiu o col·laboratiu no és nou; fa molts anys que ens hem adonat que treballar conjuntament aporta més que l'esforç individual. Des del punt de vista de les organitzacions, aquest canvi no és únicament metodològic, sinó que implica un canvi de paradigma i model que transforma les organitzacions verticals i jerarquizades en horitzontals i participades.

Avui, aquesta possibilitat de treballar cooperativament es veu reforçada per l'existència de les TIC que ens permeten eliminar barreres i limitacions tant físiques com mentals. Amb tot, les trobades presencials continuen sent necessàries per reforçar el compromís i el sentiment de comunitat. Paral·lelament, van sorgint nous models de treball i nous enfocaments en els models organitzatius que ens han de permetre la comunicació i l'intercanvi d'informació de manera democràtica, transparent i quasi immediata.

ELEMENTS

Calen eines, tecnologia i altres recursos, però també persones. Les organitzacions no són més que persones actuant i interactuant per aconseguir uns resultats, un objectiu comú. A les organitzacions, per evitar el caos, habitualment es tendeix a ordenar les persones jeràrquicament i a agrupar-les per funcions. Amb aquestes ordenacions, les persones perden la visió de col·laboració i de l'impacte que allò que fan té sobre el conjunt de l'organització (sobre el "tot").

Les organitzacions que volen fomentar una visió col·laborativa i de conjunt tendeixen a aplicar nous models de gestió i de treball basats en enfocaments sistèmics. Aquests enfocaments afavoreixen que les persones es vegin com a part del conjunt de l'organització i puguin sentir-se coresponsables i cocreadores d'aquest "tot" i qüestionar-se el que fan amb la finalitat de col·laborar per millorar conjuntament.

OBJECTIU

Des de la **XIP** pretenem identificar i posar a l'abast de les administracions aquests nous models de treball, aquestes noves maneres d'organitzar-se de manera eficient dins i fora de les administracions per millorar la gestió i l'eficiència en els serveis que presten a la ciutadania.

DIFERENTS MODELS DE TREBALL

- Treball col·laboratiu.
- Organitzacions líquides: grups de treball transversals que es creen per dur a terme una tasca concreta i es desfan un cop que han assolit l'objectiu encomanat.
- Participació ciutadana: digues-nos com vols el servei i ajuda'ns a planificar-lo i posar-lo a la pràctica.
- Redistribució d'efectius per càrregues de treball.
- Intercanvi temporal de professionals d'altres institucions en àmbits similars per tal de facilitar nous punts de vista.
- Treball en xarxa i treball mòbil.
- Equips de referents de procés.

EXEMPLES

- La plataforma e-Catalunya, amb portals i comunitats específiques de la Generalitat, com les comunitats de pràctica del programa Compartim, com també comunitats obertes a professionals externs i ciutadania.
- Recentment s'han engegat algunes comunitats dins del Pla d'Innovació Pública al Govern basc.

BIBLIOGRAFIA

- Echazarreta, Carmen; Prados, Ferran; Poch, Jordi, i Soler, Josep: La competència «El treball col·laboratiu»: una oportunitat per a incorporar les TIC en la didàctica universitària. Descripció de l'experiència amb la plataforma ACME (UdG) UOC Papers. Abril de 2009
- Inserció d'estratègies de treball col·laboratiu en les tasques formatives dels cursos virtuals de l'EAPC. Una visió pràctica.
- Senge, Peter: La quinta disciplina. Ed. Granica, 1994
- European Foundation for Quality Management: Modelo EFQM de Excelencia 2010. Club Excelencia en Gestión, 2010

#18 | TREBALL EN XARXA I INTEL·LIGÈNCIA COL·LECTIVA

CONCEPTE

La intel·ligència col·lectiva és una forma d'intel·ligència que sorgeix de la col·laboració de diversos individus o éssers vius d'una mateixa espècie. Apareix en una àmplia varietat de presa de decisions consensuada en bacteris, animals, éssers humans i ordinadors. El 1911 Morton Wheeler va observar aquest procés col·laboratiu en un treball amb formigues en què actuaven com les cèl·lules d'un sol animal amb una ment col·lectiva i va anomenar a aquesta criatura *superorganisme*.

Amb el web 2.0 i l'aparició de noves formes de relació es facilita la cocreació de continguts, l'aportació de dades, la suma de coneixements on tothom pot aportar alguna cosa que faci créixer la intel·ligència col·lectiva, constantment revisada pels mateixos consumidors que actualitzen i amplien la informació.

Segons Tapscott i Williams, la intel·ligència col·lectiva es produeix quan hi ha una col·laboració massiva, però perquè passi cal que es donin quatre factors:

- 1 | Obertura: intercanvi d'idees i propietat intel·lectual; malgrat que aquests recursos ofereixen l'avantatge sobre els seus competidors, també es generen més beneficis en permetre altres persones compartir idees i obtenir una millora significativa per mitjà de la col·laboració.
- 2 | Treball entre parells: l'organització horitzontal on els usuaris són lliures per modificar i desenvolupar el que es treballa (per exemple, programari Linux) i el posen a disposició d'altres persones. Té èxit perquè anima a autoorganitzar-se –un estil de producció que treballa més efectivament que la gestió jeràrquica de certes tasques.
- 3 | Compartir: les empreses han començat a compartir algunes idees mentre mantenen algun grau de control sobre les altres. Limitar la propietat intel·lectual frena noves oportunitats, mentre que compartir-la expandeix els mercats i porta els productes més ràpidament.
- 4 | Actuar globalment: l'avanç en les tecnologies de la comunicació ha provocat el creixement d'empreses globals amb costos baixos. Internet està molt estès i, per tant, les empreses globals no tenen límits geogràfics i poden accedir a nous mercats, noves idees i nova tecnologia.

OBJECTIU

La **XIP** dona suport a totes les iniciatives per impulsar la intel·ligència col·lectiva que es desenvolupin dintre de les administracions catalanes i també a iniciatives de caràcter més global com la Viquipèdia.

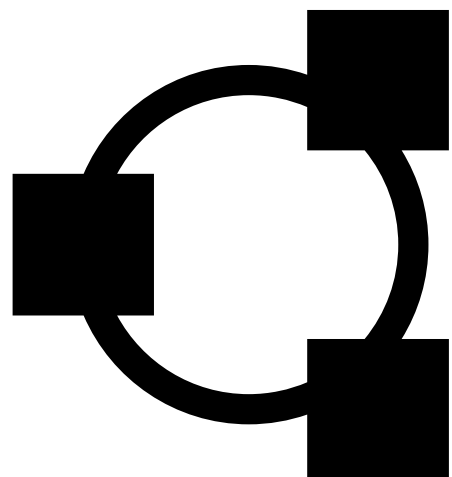
Aquestes pràctiques sumen valor a l'Administració pública: la transmissió es fa a partir del l'intercanvi del coneixement entre els membres, però també a partir del coneixement que es crea en el mateix espai i temps de col·laboració: el que té realment valor és el que es genera de la interacció. S'edifica un patró de relacions en què el propòsit comú està per sobre de tot i prenen importància la interacció i compartir. Es formen grups que es constitueixen i veuen reforçada la seva pertinença al grup, al projecte i a l'entorn. Aquests valors, comportament i cultures són els que cal incorporar a les administracions públiques, amb el consegüent guany des del punt de vista de rendibilitat i racionalització de recursos.

EXEMPLES DE CREACIÓ D'INTEL·LIGÈNCIA COL·LECTIVA

- [Wikipedia](#), [Procter and Gamble](#), [Threadless](#), [Innocentive...](#)

BIBLIOGRAFIA

- Surowiecky, James: *The Wisdom of Crowds*, 2004
- Tapscott, Don i Williams, Anthony D. *Wikinomics*, 2006
- Weinberger, David: *Everything Is Miscellaneous*, 2007
- Shirky, Clark: *Here Comes Everybody*, 2008



#19^I MÈTRIQUES I INDICADORS PER AL TREBALL COL·LABORATIU

OBJECTIU

Per avaluar el retorn de la inversió que suposa el treball col·laboratiu per a l'organització i, específicament per a l'Administració, cal establir mètriques per mesurar l'evolució, les possibles desviacions i la repercussió final en els objectius pactats. És important disposar de protocols de seguiment del treball col·laboratiu. La **XIP** es proposa impulsar aquestes mesures per avaluar l'eficàcia del treball col·laboratiu.

LES MÈTRIQUES

Hem de fer una anàlisi completa de l'entorn, establir mètriques quantitatives, com ara nombre d'usuaris, d'activitat, de converses..., però, sobretot, mètriques qualitatives que ens permetin avaluar la qualitat de l'entorn i les interaccions que hi tenen lloc. Això requerirà dues coses importants: establir uns objectius clars i ben definits i establir indicadors que ens permetin detectar les possibles desviacions i posar-hi remei.

ELS INDICADORS

Els indicadors han de servir per detectar desviacions, però sobretot per donar una idea de l'assoliment o no dels objectius pactats amb el grup de treball. Perquè els indicadors siguin adequats s'han de poder combinar de manera que dibuixin una mena de full de ruta que ens permeti comprovar fàcilment si el ritme i l'orientació de la feina que s'està fent és la correcta. Cal establir uns indicadors a mida per les comunitats concretes, però, en línies generals, seran d'aquest tipus:

- **Indicadors d'activitat:** fan referència al procés de treball. Han de ser quantitius (nombre d'interaccions, participants en les converses internes, durada de les visites, nombre de productes de coneixement generats...), però també qualitius, que mesurin tant l'entorn on es treballa (nombre de clics fins arribar al document, pàgines d'entrada i sortida, anàlisi del recorregut...) com l'orientació cap als objectius pactats (els indicadors hi juguen un paper molt important i s'han de definir amb molta cura, han d'estar alineats en tot moment amb els objectius de l'organització i del grup de treball).

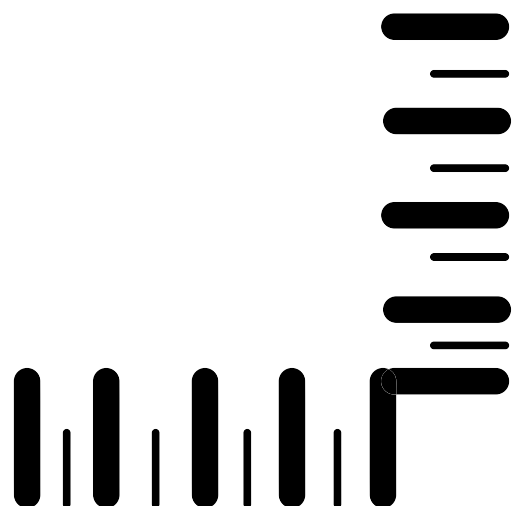
- Indicadors d'impacte: avaluació de l'impacte que tenen sobre l'organització els productes resultants del treball col·laboratiu; inclouen no només la qualitat tècnica objectiva dels documents, sinó també la usabilitat i el grau d'acceptació del col·lectiu que els ha d'utilitzar.

FACTORS QUE CAL TENIR EN COMPTE A L'HORA D'ESTABLIR ELS INDICADORS

- Establiment d'uns criteris clars i únics per al mesurament, fins i tot per als qualitius.
- Cost i fiabilitat del mesurament.
- Fer un seguiment continu dels indicadors, per controlar-ne l'evolució i corregir desviaments.

BIBLIOGRAFIA

- Wolf, L. & Zenta, L. *Key Performance Indicators: Adapting an accountability tool for digital libraries*. DLF Conference. Novembre de 2010
- Graells, J.; Soteras, J., i Vives, N. *Per què és més productiu treballar col·laborativament a l'Administració*. Desembre de 2009
- Departament de Justícia. Generalitat de Catalunya. *Treballa diferent* (capítol 5: Estructures i indicadors per a la gestió del coneixement, per Carlos Merino Moreno). Desembre de 2011





| Ideari .EDU

.GOV .EDU .CAT .ORG
.NET .COM .GOV .EDU
.CAT .ORG .NET .COM



Sumari

	IDEES FORÇA	65
#20	GESTIÓ DE L'APRENTATGE A LES ORGANITZACIONS	67
#21	APRENTATGE FORMAL	69
#22	APRENTATGE INFORMAL	71
#23	DETECCIÓ DE NECESSITATS FORMATIVES	73
#24	AVALUACIÓ DE L'APRENTATGE	75

Avui dia, les maneres d'aprendre han evolucionat: hem deixat enrere les classes unidireccionals, on una persona parlava i les altres escoltaven, per donar pas a la construcció comuna d'idees, de nous enfocaments, de nous patrons de comportament. A l'hora d'aprendre, és igualment important la matèria i la manera de tractar-la, el mentor i les relacions que estableix amb el grup, i l'opinió i interacció que es produeix en el grup. En aquest context, constatem que les tecnologies de xarxa social han de tenir, com en tots els àmbits, un paper principal en les noves formes d'aprenentatge de les persones.

#20 | GESTIÓ DE L'APRENTATGE A LES ORGANITZACIONS

La formació, és un premi? És un dret? O potser és un deure? Potser és totes aquestes coses alhora. En qualsevol cas, les unitats de formació de les organitzacions públiques acostumen a ser dins la unitat de recursos humans. Creiem que aquestes unitats haurien de tenir una estreta relació amb les unitats de gestió del coneixement si volem que no es limitin a generar cursos estàndards, sinó que es converteixin en gestors de recursos i eines d'aprenentatge.

#21 | APRENTATGE FORMAL

A l'aprenentatge formal pren molta força la formació en suport virtual. Les aules virtuals, però, han de donar igualment possibilitat a l'alumnat d'opinar, d'aportar el seu bagatge. L'aprenentatge no es basa només en els textos proposats per un tutor, sinó en l'intercanvi de punts de vista.

Les sessions presencials, però, també mantenen el seu espai, ja que, sovint, les persones necessitem contacte físic. Però aquestes sessions també han d'incorporar noves maneres d'explicar, de motivar l'alumnat, que passen per incorporar l'ús d'eines 2.0.

#22 | APRENTATGE INFORMAL

Ara tenim moltes oportunitats per aprendre sense cap més guia que el nostre criteri. Així, ens construïm el nostre entorn personal d'aprenentatge amb les persones, els llocs, que ens mereixen més confiança i més respecte. Cal conèixer eines per ajudar les persones a gestionar el que pot arribar a ser un entorn infinit de fonts d'informació.

El fet que l'aprenentatge informal vagi prenent cada cop més força sobre el formal ens porta a fer una altra reflexió: cal trobar maneres per valorar tot aquest aprenentatge, per tal que es pugui incorporar també en el currículum de les persones. Cal *homologar* persones, llocs, i puntuar-los? Cal valorar la quantitat o la qualitat de fonts d'informació de què beu una persona?

#23 | DETECCIÓ DE NECESSITATS FORMATIVES

Les organitzacions públiques han de fer una reflexió sobre les necessitats formatives dels seus treballadors sense paternalismes ni servituds amb les certificacions. Cal posar a l'abast del personal el màxim nombre de recursos possible perquè cadascú pugui triar allò que realment pensa que necessita per treballar... o per formar-se com a persona, ja que les dues coses van estretament lligades. No s'hauria de separar de manera tan estricta la formació per a la carrera professional de la formació relacionada amb el lloc de treball, sinó tractar-la com un tot.

#24 | AVALUACIÓ DE L'APRENTATGE

L'avaluació de l'aprenentatge no ha d'anar tan adreçada a valorar l'activitat formativa en si mateixa, sinó que ha de posar el focus en el vincle entre la formació a què accedeixen els treballadors públics i com aquesta reverteix després en millores cap a l'Administració. Per això, cal treballar en noves formes d'avaluar la transferència real al lloc de treball, l'impacte que això genera dins l'organització i, sempre que es pugui, la rendibilitat d'aquesta inversió.



| Idees força

#20^I COM GESTIONEN LES ORGANITZACIONS L'APRENTATGE

INTRODUCCIÓ

En el context actual les organitzacions han de ser flexibles per adaptar-se als canvis continus de l'entorn. No només han d'estar amatents als nous escenaris, sinó també a les noves maneres d'aprendre que han sorgit i sorgiran amb l'extensió de les eines de xarxa social.

Les organitzacions aprenen quan faciliten l'aprenentatge de tots els empleats de manera que es transformen contínuament sobre la base de la formació. I no estem parlant d'una formació orientada només a la millora del desenvolupament de les tasques diàries sinó a una formació global, de valors, qualitat, visió i capacitat de canvi.

En les nostres administracions trobem sovint que les unitats de formació depenen de les unitats de recursos humans ja que, tradicionalment, la formació s'ha associat a la política de recursos humans, gairebé al mateix nivell que la gestió dels permisos o de les nòmines; la formació es considera un dret del treballador.

D'altra banda, per raó del creixement que han experimentat l'ús de les xarxes socials i la importància que ha pres la comunicació interna i externa dins la vida de les organitzacions, s'han creat unes unitats que gestionen el coneixement, és a dir, que fan posar d'acord diverses persones de l'organització amb uns mateixos interessos o experiències per treballar plegats. Hem oblidat, potser, que aquesta és, justament, una de les funcions més importants de la formació interna?

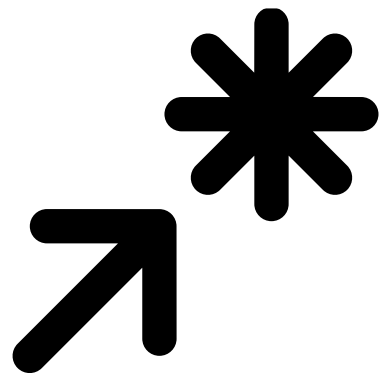
Potser fins ara hem entès que la formació consistia a rebre uns ensenyaments d'una persona entesa en una matèria que ens els transmetia, però avui, amb l'existència de l'univers Internet, tota la informació que ens puguem imaginar és a l'abast de tothom. Cal, doncs, que les persones aprenguem a destriar-la i compartir-la per generar noves maneres de pensar, de viure i de gestionar.

OBJECTIU

Identificar els factors claus que han de tenir en compte les organitzacions i específicament les administracions públiques, pel que fa a la formació i fer propostes de millora.

PROPOSTES CONCRETES

- 1 | Difondre la idea de la formació com a eina principal de gestió del coneixement.
- 2 | Donar pautes a les organitzacions per facilitar el treball col·laboratiu intern i extern en xarxa i mesurar-ne el retorn.
- 3 | Promoure l'aprenentatge mixt (tutor o mentor presencial, que dirigeix la feina i els debats dels alumnes en línia).
- 4 | Habilitar espais per a la innovació i la creació d'idees.
- 5 | Estudiar maneres de reconèixer l'aprenentatge informal que té lloc mitjançant la interacció i el mentoratge de companys de feina.



#21 | APRENTATGE FORMAL

INTRODUCCIÓ

Les tecnologies de l'aprenentatge i del coneixement (TAC) i les possibilitats d'intercanvi i treball col·laboratiu que permeten han de tenir, com en tots els àmbits, un paper principal en les noves formes d'ensenyament i aprenentatge de les persones.

En parlar de formació virtual estem parlant de què i com s'ensenya: de contingut i de mètode. La tecnologia facilita els processos d'aprenentatge, però per arribar a l'objectiu cal l'aplicació del mètode que n'aporta el màxim aprofitament; les relacions entre les persones, l'intercanvi d'idees, la construcció col·laborativa: en definitiva, l'ús de les xarxes.

Les TAC permeten potenciar els processos d'aprenentatge: avui dia les maneres d'aprendre en entorns virtuals ja no es basen principalment en l'obtenció i processament d'informació de forma unidireccional, sinó que prenen molta força les relacions entre les persones, l'intercanvi d'idees i la construcció col·laborativa. Les eines i els entorns de treball i intercanvi virtuals afavoreixen aquestes dinàmiques: tothom pot tenir accés a eines de comunicació i altres espais d'interacció social o cultural.

Les administracions catalanes han entrat també amb força en aquest àmbit i han anat incorporant, en major o menor grau, la formació virtual dins dels seus plans de formació. L'aprenentatge a través d'aules virtuals té avantatges per a l'organització: representa un estalvi de diners en desplaçaments i presència dels treballadors al seu lloc de treball, fomenta la interacció entre integrants de l'organització de diverses unitats o territoris, etc. Tot i així, hi ha poca interacció entre les diferents administracions catalanes que fa que possiblement, com en molts altres àmbits, s'estiguin esmerçant recursos en la mateixa direcció.

OBJECTIU

L'objectiu principal és visibilitzar els avantatges de la formació virtual i la seva aplicació a l'Administració ("què aporta la formació virtual?"): de quantitat, de qualitat, de "propagació" de la formació, d'asincronia, d'immediatesa...

- Identificar la situació actual: models de docència, disponibilitat de recursos tecnològics i grau de cobertura de necessitats formatives. En aquest punt cal tenir present la formació virtual i també la presencial, atès que la formació virtual que proposem pot substituir, en part, la formació presencial.

- Què cal per arribar on volem: possibilitats i necessitats, a curt i a mitjà termini. Per què? Canviar el model de formació implica canviar els formadors, els materials, la plataforma i la mentalitat (jeràrquicament, de dalt a baix).

PROPOSTES CONCRETES

- 1 | Identificar els models de formació virtual que s'estan utilitzant en l'àmbit de la formació formal en l'Administració pública catalana, i definir quins –potencialment– han de ser, i valorar quin volum representa del total de les hores de formació. A més, fer aflorar la formació informal que sigui susceptible de convertir-se en formal i fer l'estimació de la formació presencial susceptible de convertir-se en virtual.
- 2 | Redactar recomanacions a tenir en compte a l'hora de dissenyar i utilitzar la formació virtual: paper de l'alumne, del professor, del material didàctic, de l'entorn d'aprenentatge, del grup-aula, de la presencialitat, disseny d'activitats en grup (debats, treballs), etc.
- 3 | Elaborar la guia de la formació formal 2.0: entorns col·laboratius i cooperatius, aprenentatge actiu, recerca de coneixement, guiatge i dinamització, etc.





#22 | APRENTATGE INFORMAL

INTRODUCCIÓ

L'aprenentatge informal sempre ha estat cabdal perquè els empleats duguin a terme la seva feina d'una manera adequada. Les converses informals entre companys sobre dubtes de feina han resolt moltes qüestions que no ha sabut transmetre la formació tradicional.

Aquest marc ha de guiar l'estratègia de l'aprenentatge informal. No es tracta d'intentar formalitzar la informalitat, sinó d'explorar les vies perquè l'aprenentatge informal pugui fluir adequadament. En aquest sentit, cal posar en valor el coneixement de què disposen els treballadors i posar al seu abast les eines idònies per poder transmetre'ls i que arribi al major nombre de persones a través de la interacció i la construcció de nou coneixement per a l'organització.

Per la mateixa informalitat, els escenaris on l'aprenentatge informal pot esdevenir-se són diversos. Centrant-nos en l'entorn virtual, les eines que ofereixen espais de treball col·laboratiu faciliten, amb un clima adient, la circulació de la informació i la generació de coneixement.

Així, doncs, trobem:

- Entorns personals d'aprenentatge (*Personal Learning Environment* - PLE), on el treballador aprèn gràcies a la utilització dels recursos al seu abast i de la selecció, organització i tractament de la informació que fa.
- Entorns virtuals d'aprenentatge i ensenyament (EVAE), on l'aprenentatge informal pot sorgir dins d'un entorn formal, amb activitats formatives planificades.
- Espais de treball col·laboratiu, les comunitats virtuals, en un entorn pròpiament informal, ja que no hi ha una activitat formativa planificada.

OBJECTIU

L'objectiu de la **XIP** és formular un marc comú per al disseny d'un entorn que afavoreixi l'aprenentatge informal a les administracions públiques catalanes i identificar-ne els factors clau.

PROPOSTES CONCRETES

- 1 | Fomentar una reflexió i una posada en comú sobre els entorns que afavoreixen l'aprenentatge informal a les administracions públiques.
- 2 | Definir les competències necessàries perquè els treballadors assoleixin les habilitats informacionals i digitals per desenvolupar-se en la societat del coneixement.
- 3 | Plantejar les línies bàsiques que hauria de tenir un entorn d'aprenentatge informal: definir els requeriments mínims dels entorns personals d'aprenentatge i de les comunitats virtuals.
- 4 | Identificar els rols i competències dels formadors informals, segons les característiques de l'entorn (tutor, mentor, dinamitzador o facilitador) i fer una proposta per establir-ne mecanismes de selecció.
- 5 | Explorar noves possibilitats de les intranets corporatives amb espais oberts a la interacció i amb l'ús d'elements multimèdia com ara els vídeos per explicar el *know how* de diferents àmbits de l'organització.
- 6 | Definir com posar en valor les participacions actives de treballadors.

BIBLIOGRAFIA

- López, Alexandre (2009). "El treball col·laboratiu des de la perspectiva de la informació i la documentació: visions i perspectives". A: Treball col·laboratiu, visions disciplinàries [dossier en línia]. UOC Papers. Núm. 8. UOC. [Data de consulta: 06/02/11].
- Pineda Herrero, Pilar (2011). "Avaluació de la transferència de la formació a l'Administració". [Data de consulta: 06/02/11].
- Cross, Jay (2010). Working Smarter through Workscaping. [Data de consulta: 06/02/11].
- Ortoll, Eva (2003). "Gestión del conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo" [article en línia]. UOC. [Data de consulta: 06/02/11].
- Adell, Jordi. "Los entornos personales de aprendizaje (PLEs): una nueva manera de entender el aprendizaje" [article en línia]. [Data de consulta: 06/02/11].

#23 | DETECCIÓ DE NECESSITATS FORMATIVES

INTRODUCCIÓ

Per determinar el tipus de formació que una persona o una organització necessita cal, abans que res, veure quins objectius cal complir i com s'hi ha d'arribar. Dins les organitzacions, és important tenir en compte la missió i el que el seus treballadors han de saber per complir-la, però tampoc cal oblidar les necessitats individuals de cada persona i les seves voluntats, perquè la suma d'aquestes dues visions confegirà el coneixement que després es gestionarà i farà que l'organització assoleixi els objectius i en pugui preveure de nous per avançar i millorar.

Una detecció de necessitats pot tenir dues orientacions: una orientació cap a la mancança, que parteix de la visió que les persones tenen buits formatius que han de ser satisfets o d'identificar els problemes per saber-ne els motius i mirar de superar-los. Una altra orientació possible és l'apreciativa, un enfocament positiu que promou l'anàlisi de les fortaleces que té l'organització per arribar a una situació millor. Aquesta darrera visió és més optimista, genera il·lusió en les persones que no veuen allò que no fan bé, sinó allò que poden millorar i pot generar un clima de col·laboració.

La identificació d'aquests possibles elements a millorar es pot fer només des del punt de vista de la direcció de l'organisme, o s'hi pot implicar tot el personal, en una perspectiva molt més col·laborativa. Entenem que aquest punt de vista és més indicat, ja que fa que el personal s'impliqui de manera directa en els objectius de l'organització i en la millor manera d'assolir-los.

OBJECTIU

La **XIP** vol difondre entre les administracions públiques la necessitat d'analitzar les necessitats formatives de la seva organització i difondre les eines disponibles per fer-ho de manera que pugui implicar tot el personal i generar així complicitat amb els objectius i la missió de l'organització.

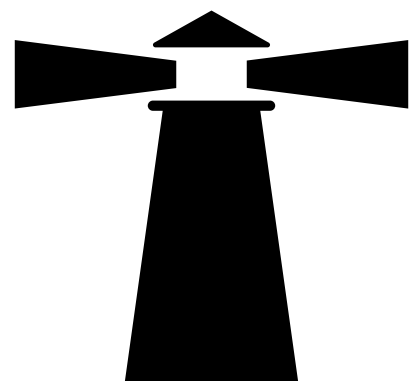
PROPOSTES DE TREBALL

- 1 | Difondre entre les administracions públiques la idea que cal fer una detecció de necessitats prèvia a qualsevol pla de formació que es dissenyi, en col·laboració amb el personal de les administracions per aconseguir implicació en els objectius que cal assolir.

- 2 | Recopilar instruments de detecció que ajudin les organitzacions a dur a terme una detecció adequada.
- 3 | Recollir bones pràctiques fetes en aquest àmbit i difondre-les.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Escola d'Administració Pública de Catalunya. Diagnosi de necessitats formatives en institucions públiques, Barcelona 2010



#24¹ AVALUACIÓ DE L'APRENTATGE

INTRODUCCIÓ

En l'àmbit de les organitzacions, l'avaluació se centra a determinar el grau en què la formació ha donat resposta a les necessitats de l'organització i en la seva traducció en termes d'impacte i de rendibilitat per prendre decisions que optimitzin la funció formativa (Pilar Pineda, 2002).

L'avaluació és un dels temes recurrents en tots els fòrums sobre formació a les organitzacions. És possible que sigui així perquè no ho acabem de resoldre correctament, sobretot en els sistemes de calcular la transferència dels aprenentatges al lloc de treball i l'impacte que té la formació en la millora de les organitzacions.

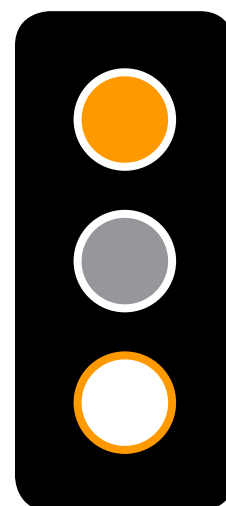
Abordar un model que incideixi en aquests nivells d'avaluació, que sigui sostenible (no consumeixi una quantitat ingent de recursos) i que inclogui perfils professionals més enllà dels directius i comandaments, és un repte per a les unitats de formació de l'Administració pública.

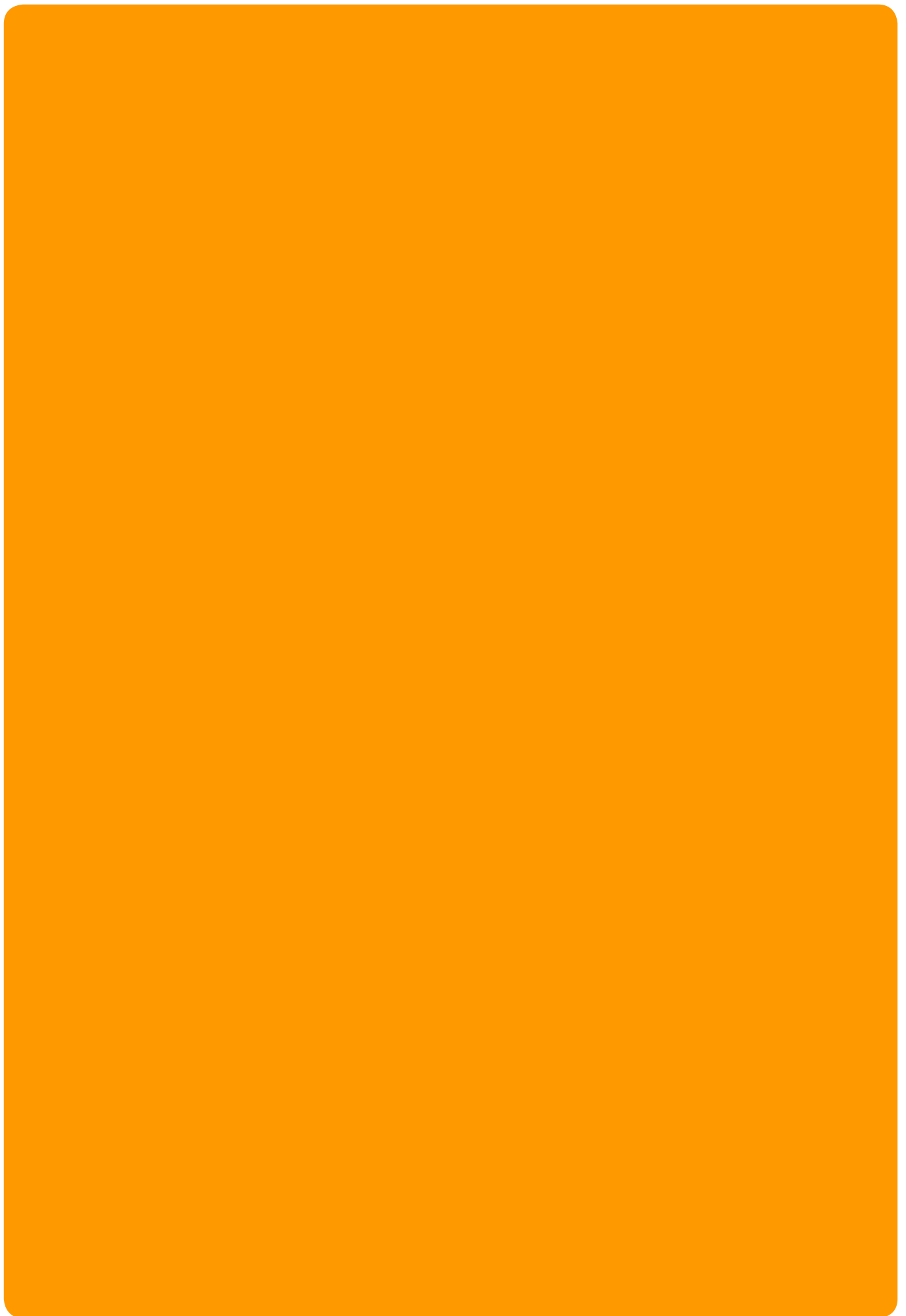
OBJECTIU

L'objectiu de la **XIP** és formular un marc comú per al disseny de l'avaluació de la formació dins les administracions públiques.

PROPOSTES CONCRETES

- 1 | Fomentar una reflexió i una posada en comú sobre els models d'avaluació que fem servir a les administracions públiques: què avaluem?, qui ho fa?, quan?, com?, resultats?...
- 2 | Plantejar les línies bàsiques que hauria de tenir un model compartit de disseny d'avaluació de la formació.
- 3 | Identificar i consensuar indicadors comuns (durs/tous).
- 4 | Valorar, a partir dels indicadors establerts, el retorn de la inversió en els diferents tipus de formació: formal presencial, virtual, mixt, informal, etc.







| Ideari .CAT

.GOV .EDU .CAT .ORG
.NET .COM .GOV .EDU
.CAT .ORG .NET .COM



Sumari

	IDEES FORÇA	79
#25	IDENTITAT DIGITAL	81
#26	MODERNITZACIÓ DEL LLENGUATGE ADMINISTRATIU	83
#27	MULTILINGÜISME	85
#28	TERMES A LA VIQUIPÈDIA	87

L'extensió de l'ús social de la llengua i la difusió de la cultura catalana passa avui, indubtablement, per la presència a la Xarxa. En aquest entorn global, cal ser-hi present amb la nostra identitat pròpia i promoure actuacions perquè la llengua catalana hi tingui una bona representació.

En aquest sentit, les administracions públiques hi tenen un paper fonamental. Han de fomentar l'ús del català tant entre els seus treballadors com entre la ciutadania i les empreses, i alhora han de vetllar per donar a conèixer la cultura catalana arreu mitjançant Internet i les eines de xarxa social.

La presència a les xarxes socials crea una identitat digital que convé que estigui ben definida per nosaltres mateixos. És important tenir una identitat digital pròpia ben relacionada amb el nostre país, al marge de la que la mateixa xarxa ens va creant.

La nostra identitat digital està lligada a l'àmbit lingüístic català i alhora hem de disposar de les eines necessàries per facilitar el diàleg en les altres llengües (aranès, castellà, anglès, etc.).

Respectant la llengua ens respectem nosaltres mateixos, per la qual cosa hem de ser curiosos fent-la servir de forma correcta.

Les entitats culturals dels Països Catalans representen una xarxa de persones preocupades per la nostra cultura amb qui hem d'establir contacte a l'hora de demanar suport i difusió de les nostres activitats.

És per això que des de la Xarxa d'Innovació Pública es volen impulsar els següents eixos en l'àmbit de la identitat i els usos lingüístics:

#25 | IDENTITAT DIGITAL

La identitat digital conforma la nostra manera de ser presents a la Xarxa, que ha de ser coherent amb les nostres xarxes físiques. Per això, es proposaran models per al personal treballador de les administracions, per tal de crear comptes propis a les plataformes més utilitzades en els mitjans de comunicació social (Google, Facebook, Twitter, Slideshare, Delicious, LinkedIn, etc.). Al mateix temps es promourà que aquesta identitat estigui lligada a l'ús de la llengua catalana.

#26 | MODERNITZACIÓ DEL LENGUATGE ADMINISTRATIU

Ens cal cercar noves vies per construir un llenguatge comú entre la ciutadania i les administracions, posant un especial èmfasi en el caràcter inclusiu i integrador per tal de garantir la interlocució efectiva i mirant d'eliminar les barreres que suposen els registres tècnics i especialitzats.

#27 | MULTILINGÜISME

En el context de la mundialització, en què el multilingüisme, com a forma de contacte lingüístic i com a forma de comunicació entre parlants de diferents llengües, ha deixat de ser excepcional, es fa cada cop més necessari desenvolupar maneres de gestionar activitats i organitzacions que tinguin en compte aquesta realitat.

#28 | TERMES A LA VIQUIPÈDIA

La XIP fomentará i participarà en iniciatives com la Viquipèdia en català i altres, com una manera efectiva d'estendre l'ús de la llengua i cultura catalana a la Xarxa.



| Idees força

#25 | IDENTITAT DIGITAL

INTRODUCCIÓ

El conjunt de trets que caracteritzen un individu en un mitjà de transmissió digital és la *identitat digital*. La identitat digital no existeix a priori, sinó que l'hem de crear i l'hem de vincular a la persona. La tecnologia ha canviat la nostra manera de ser.

La *identitat digital* és la idea que es transmet sobre un mateix a través d'Internet. Els altres construeixen una imatge nostra, creada de manera fragmentada i parcial. Aquesta informació no la podem controlar, però sí que podem compensar aquesta informació aliena amb la nostra pròpia informació. S'ha de participar a Internet de manera natural (i no transmetre imatges falses de la nostra personalitat) i deixar que la nostra informació substitueixi la dels altres, cosa que passarà en poc temps.

OBJECTIU

La **XIP** recomana crear una identitat digital pròpia, i per això proposarà models per al personal treballador de les administracions catalanes per crear comptes propis a les plataformes dels mitjans de comunicació social més usats ([Google](#), [Facebook](#), [Twitter](#), [Slideshare](#), [Delicious](#), [Linkedin](#), etc.) per tenir una presència coherent amb les nostres xarxes físiques.

Alhora pretén promoure l'ús de la llengua catalana en les informacions personals que posem a les xarxes i en la interacció amb els contactes. Això no vol dir no usar altres llengües, però és essencial relacionar-se en català amb els contactes del nostre àmbit lingüístic per estendre'n l'ús a la Xarxa.

COM ES CONSTRUEIX UNA IDENTITAT DIGITAL?

La pròpia identitat digital s'ha de gestionar de manera eficaç. De manera activa, es fa amb textos, imatges i vídeos a Internet, participant del món de les xarxes. A les xarxes socials es construeix a partir d'un perfil d'usuari, que molt sovint s'enllaça a perfils d'altres usuaris o contactes.

Una identitat digital ben gestionada i homogènia amb la identitat física, no sols té repercussió en una vida més activa en tots els àmbits, sinó que també consolida un entramat social més sòlid fora d'Internet.

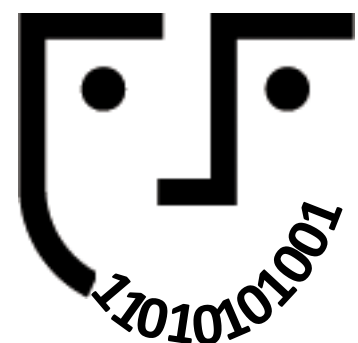
La construcció de la identitat digital està lligada al desenvolupament d'habilitats tecnològiques, informacionals i a una actitud activa a la Xarxa, participativa, oberta i col·laborativa.

Per gestionar de manera eficaç la identitat digital s'ha de tenir en compte que:

- És una representació virtual que ens permet interactuar al ciberespai, projectar una personalitat i difondre una trajectòria personal o professional per aprendre i compartir informació.
- Tot allò que es publica a Internet queda per a la posteritat, i això pot tenir conseqüències futures en la imatge i la reputació personal.
- Crear una identitat digital significa entendre la tecnologia i participar-ne.
- La credibilitat i la confiança, en el món virtual, també es gestionen aportant informació responsable i certa, ja que la mateixa Xarxa penalitza les actuacions fraudulentament com ara la suplantació de personalitat i les intervencions i accions inadequades.

RECOMANACIONS PER CREAR UNA IDENTITAT DIGITAL

- La gestió de la identitat digital és una habilitat que s'ha de treballar a partir d'un mètode i d'una voluntat positiva de participar de la cultura digital.
- Per guanyar visibilitat i una bona reputació, cal especialitzar-se i trobar un tema, una forma d'expressió o un canal correcte en què les aportacions pròpies siguin valorades. Per això, és fonamental conèixer quins són els punts forts i els febles d'un mateix.
- És recomanable no aportar dades personals a la Xarxa i, quan es fa, ha de ser en els entorns més segurs possibles.



#26¹ MODERNITZACIÓ DEL LENGUATGE ADMINISTRATIU

INTRODUCCIÓ

La llengua és fonamental per crear en els individus sentiments de pertinença a una comunitat. És un element clau en la relació de la ciutadania amb les administracions per sentir-les pròpies i properes. Però l'ús de la llengua ha de complir altres funcions cohesionadores mitjançant la utilització de recursos lingüístics que dotin el llenguatge de caràcter inclusiu (evitant el llenguatge sexista, els tòpics...) i de la correcció i qualitat que s'espera de la interlocució amb les administracions i que millorin la comprensió dels missatges, de vegades formulats en registres poc adequats.

OBJECTIU

La **XIP** treballa per construir un llenguatge comú entre la ciutadania i les administracions, tot impulsant el català com a llengua pròpia del país. Aquest llenguatge ha de ser accessible a tothom i eliminar, sempre que sigui possible, les barreres que suposen els registres tècnics i especialitzats.

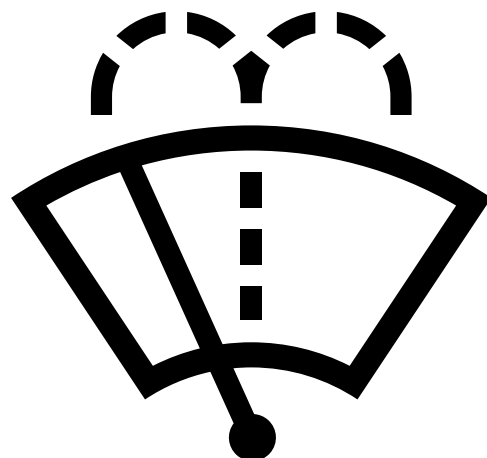
La **XIP** promou el coneixement de la normativa de l'Institut d'Estudis Catalans, de les convencions de la Direcció General de Política Lingüística i de la terminologia aprovada pel Termcat, davant la munió de manlleus procedents de la llengua anglesa que hi ha actualment al món d'Internet i les xarxes socials. Així mateix, recull i posa a disposició de les persones que treballen al sector públic de les diferents eines de suport a la redacció elaborades per institucions catalanes amb la finalitat de fer més fluida i més propera la relació de la ciutadania amb les administracions.

UN LENGUATGE AL SERVEI DE LA GOVERNANÇA OBERTA

Perquè la llengua ha d'eliminar les barreres entre la ciutadania i l'Administració i ha de facilitar que es vinculi amb la identitat i la cultura. Aquesta relació és fonamental en la construcció del país des d'una perspectiva de governança oberta (*Open Government* o *oGov*), és a dir que ajuda a fer transparent l'acció del Govern i de l'Administració i a promoure la participació de la gent perquè hi acabi col·laborant i coproduint en la conceptualització, disseny, gestió i prestació de les polítiques de serveis.

RECOMANACIONS

- El català és la llengua vehicular en les relacions entre les administracions i la ciutadania. Aquest caràcter de llengua pròpia d'ús preferent és fonamental per a la sostenibilitat lingüística d'una llengua minoritzada com el català, tot respectant el dret de les persones a ser atesos en la seva llengua.
- Les persones que treballen a les administracions públiques de parla catalana han de tenir un domini més que suficient de la llengua pròpia.
- El personal de les administracions públiques ha de tenir al seu abast i ha de fer servir els múltiples recursos de suport a la redacció i a la correcció lingüística que les diferents administracions han elaborat per garantir la qualitat de tota la documentació.
- El llenguatge de l'Administració ha de ser intel·ligible. Cal passar pel sedàs de l'adequació qualsevol text que es produeix. Les administracions han de ser properes a la ciutadania que serveixen i, en conseqüència, han de fugir de formes administratives arcaiques o d'excessiva especialització.
- El llenguatge s'ha d'adequar també al canal al qual va adreçat. Per exemple, el llenguatge que s'usa a les xarxes socials és molt més proper, àgil i fresc, d'acord amb el funcionament de les mateixes xarxes, que el llenguatge més institucional d'un web corporatiu.



#27 | MULTILINGÜISME

INTRODUCCIÓ

En el context de la mundialització, en què el multilingüisme, com a forma de contacte lingüístic i com a forma de comunicació entre parlants de diferents llengües, ha deixat de ser excepcional, es fa cada cop més necessari desenvolupar maneres de gestionar activitats i organitzacions que tinguin en compte aquesta realitat.

El multilingüisme ja ha esdevingut una qüestió estratègica per a les grans empreses i per a institucions com la Unió Europea. D'altra banda, els ajuntaments i altres institucions locals, les entitats solidàries, les cooperatives de treballadors, les petites i mitjanes empreses, cada cop tenen més necessitat de desenvolupar criteris d'ús de diverses llengües i incorporar serveis multilingües amb vista als clients, als treballadors o als col·lectius a qui serveixen.

Els principals beneficis del multilingüisme són la facilitat per entrar a nous mercats, la millora de la imatge, la comunicació més fluïda amb el client i amb el ciutadà, l'enriquiment intern que suposa i l'increment de la satisfacció del ciutadà. A Europa, la no-adaptació de les empreses a les llengües dels mercats comporta pèrdues significatives d'oportunitats de negoci.

OBJECTIU

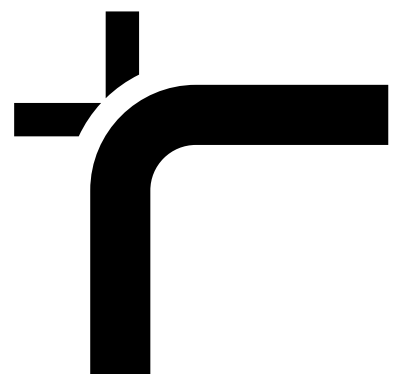
La **XIP** reconeix l'entorn multilingüe en què ens movem i promou i fa el seguiment de les eines que poden ajudar a gestionar les necessitats lingüístiques d'institucions i empreses per respondre a l'interès general de la societat catalana. Per fer una projecció de país al món i a les diverses cultures, cal una gestió acurada del multilingüisme, que no acabi menystenint la llengua pròpia minoritzada.

SUPORT AL MULTILINGÜISME

Pel que fa a la gestió del multilingüisme, cal tenir una estratègia lingüística ben definida i disposar de personal lingüísticament competent.

Cada dia apareixen al mercat noves i millors eines de traducció automàtica, que si bé no solucionen perfectament les necessitats multilingües, sí que són de gran ajut. Per assumir aquestes tasques es disposa d'eines com ara:

- Traductors automàtics: [Traductor de Google](#), [Translate4.eu](#), [Apertium](#), [Opentrad](#), [Traductor de gencat](#) i les diferents aplicacions de traducció recollides al web [Llengua catalana](#).
- [Balbelverse](#) (interpretació en línia) en fase beta.
- Servei de consultes terminològiques en línia del TERMCAT: [Cercaterm](#).
- [Informació sobre serveis i professionals de la llengua](#).
- [Informació sobre tecnologies de la llengua](#).



#28 | TERMES A LA VIQUIPÈDIA

INTRODUCCIÓ

La Viquipèdia és un dels projectes de creació col·laborativa més reeixits d'Internet, i ha esdevingut un referent de creació social, lliure, gratuïta i en xarxa. La seva versió en català conté més de 360.000 articles i presenta una de les millors ràtios, entre editors i parlants, que milloren la seva qualitat cada dia i la converteixen en una de les enciclopèdies familiars del segle XXI.

La Viquipèdia, en qualsevol de les seves versions idiomàtiques, ha esdevingut una de les principals portes d'accés al coneixement.

OBJECTIU

La **XIP** treballa per impulsar el canvi cultural que permeti a l'Administració col·laborar amb la ciutadania en la creació d'una enciclopèdia de referència, on el màxim de coneixement possible estigui en català i la cultura catalana sigui disponible en el màxim nombre d'idiomes.

L'Administració ha d'actuar com un agent més en aquesta plataforma de cocreació de continguts, respectant els punts de vista i les normes de la comunitat. La **XIP** pot:

- Facilitar i dinamitzar processos de contacte entre Govern i ciutadania que permetin la millora de continguts relacionats tant amb l'Administració com amb el seu camp de treball.
- Facilitar l'accés lliure i gratuït a informació generada des de l'Administració mateixa.
- Col·laborar a enriquir la Viquipèdia amb temes d'interès de la **XIP** (millora i modernització de serveis...).
- Monitorar àrees de coneixement vinculades amb el seu camp de treball.
- Impulsar la traducció al català d'entrades en altres llengües perquè la Viquipèdia sigui de referència en tots els camps del saber.
- Incorporar tallers d'edició wiki dins dels processos formatius a l'Administració.

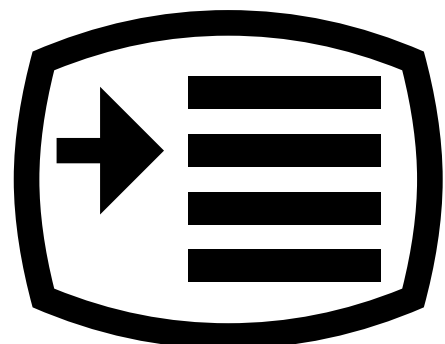
EXEMPLES DE COL·LABORACIÓ

Diverses institucions catalanes han iniciat processos de col·laboració amb la comunitat viquipedista:

- La Generalitat de Catalunya. Col·labora formalment amb l'Associació Amical Viquipèdia.
- Museu Picasso. Posa coneixement i documentació del museu a l'abast mundial a través de la Viquipèdia, de la mà d'un viquipedista resident.
- Fundació Joan Miró. Codis QR enllaçats a la Viquipèdia al costat de les obres, presentant l'article en l'idioma configurat al dispositiu mòbil.
- Patrimoni.gencat. Concurs fotogràfic europeu que vol fer créixer la presència d'imatges de monuments a la Viquipèdia. (Wiki Loves Monuments).
- Plataforma x llengua. Col·laboració amb l'Associació Amical Viquipèdia amb l'objectiu de difondre la versió en català i animar la ciutadania a llegir i escriure articles en català a l'enciclopèdia electrònica.

RECOMANACIONS I AJUDA

- Viquipèdia: Guia per a professionals del sector cultural. També aplicable a l'Administració.
- Els 5 pilars de la Viquipèdia: Totes les polítiques oficials de la Viquipèdia han de basar els seus principis en cinc pilars que defineixen el caràcter de l'enciclopèdia.
- Allò que la Viquipèdia no és: Els principis comuns a totes les versions de la Viquipèdia són a priori immutables i innegociables.





xarxa d'innovació pública

xarxaip.cat
facebook.com/xarxaip
twitter.com/xarxaip
flickr.com/xarxaip
youtube.com/xarxaip
slideshare.net/xarxaIP
delicious.com/xarxaip
xarxaip@gmail.com

Juny 2012

