
U4Impact Innovation:

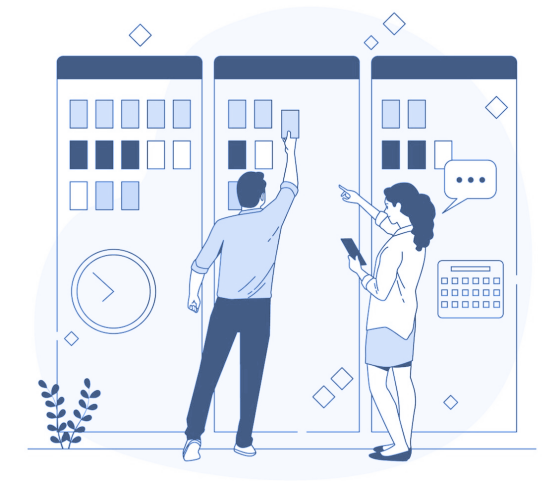
Gestió del coneixement per a generació d'idees de treballs de fi de grau o de màster innovadors

Informe de canvi cultural per al client

5/12/2023

Estudis d'Informàtica, Multimèdia i Telecomunicació

Grau en Enginyeria Informàtica



TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea de Sistemes de Gestió del Coneixement

Itinerari de titulació: Sistemes i tecnologies de la informació

Frederic Montes Quiles

Director del TFG: Javier Martí Pintanel

Responsable d'Àrea: Atanasi Daradoumis Haralabus

Informe de canvi cultural per al client	1
Cultura d'una organització	4
Per què la cultura del coneixement?	5
Cultura del coneixement	5
Objectius de la proposta	7
Conclusions	8
Avantatges	9
Claus per a l'èxit	10
Graus de maduresa en la gestió del coneixement	11
Com funciona Lean Change Management	12
Lean Change Management	13
Passos previs a seguir	14
Preparació	14
Mètodes basats en models	16
Model de Kotter	19
Crear sentit d'urgència	19
Formar una coalició poderosa	20
Crear una visió del canvi	20
Comuniquem la Visió	20
Superar obstacles	21
Assegurar canvis a curt termini	21
Construir sobre el canvi	21
Ancorar el Canvi a la Cultura Organitzacional	22
Experiments proposats	22
Experiments	24
Experiment 1 - Wiki: instal·lar el programari Wiki recomanat i fer-ne ús.	24
Recomanacions Experiment Wiki	25
Experiment 2 - Democratització del coneixement	35
Recomanacions Experiment Democratització	38
Experiment 3 - Transparència del coneixement	40
Recomanacions Experiment Transparència	42
Experiment 4 - Lliçons apreses	46
Recomanacions Experiment Lliçons apreses	49
Experiment 5 - Previsió estratègica	50
Recomanacions Experiment previsió estratègica	53
Conclusions	56
Annex	57
Programari proposat	57

POSA EN MARXA EL CANVI CULTURAL A

U4IMPACT

INNOVACIÓN Y TALENTO CON IMPACTO

CAP AL CONEIXEMENT

Frederic Montes Quiles

Cultura d'una organització

Segons Rosseau (1990),

La cultura organitzacional és un conjunt de pensaments compartits pels membres d'una unitat social, les quals s'adquireixen a través d'aprenentatge social i processos de socialització que exposen als individus a diversos elements culturals, com activitats i interaccions, informacions comunicades i artefactes materials, que conformen l'experiència social. Al mateix temps, atorguen als seus membres de valors compartits, marcs de comprensió comuns i sistemes de creences i expectatives.

Cita de *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*¹

Expressat d'una altra forma, és un conjunt de valors, creences i formes de pensar que comparteixen els membres de la teva organització i que es van traspassant als nous membres.

Arribats a aquest punt, et preguntaràs: per què he de tenir cura de la meua cultura organitzacional?

La cultura organitzacional depèn de:

- Les normes organitzacionals
- Tipus de lideratge
- Les relacions que s'estableixen amb la plantilla

¹ Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿ dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* . In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

- Els valors de l'empresa.

Sabem algunes coses sobre la cultura d'U4Impact, com que:

- Segueix la cultura àgil, on tan important és el procediment operatiu d'anar apropant el vostre producte a les necessitats de mercat, com l'enfocament al client i la missió i els valors proposats des d'un inici.
- Enfocament a un tipus de lideratge transversal on cada persona és lliure d'aportar i necessiteu membres amb iniciativa i compromís social. És d'aquí d'on podeu enfocar-vos a incorporar membres alineats amb aquesta visió.
- Les relacions amb la plantilla són cordials, assertives i tenen un component humà que us diferencia de la vostra competència.
- Els valors de l'empresa no són una entitat estàtica sinó que van avançant i millorant a mesura que adquireix experiència.

Per què la cultura del coneixement?

Aleshores, veurem el perquè us suggerim la cultura del coneixement.

Primer de tot és explicar-vos què és la cultura del coneixement.

Cultura del coneixement

El coneixement és la manera en la qual les persones incorporen informació cognitivament i la fan servir després per al seu dia a dia.

És prou significatiu aquest diagrama, en el qual veiem l'evolució de "dada", a informació i d'aquí a coneixement, que és quan comença a formar part la ment de cada individu.

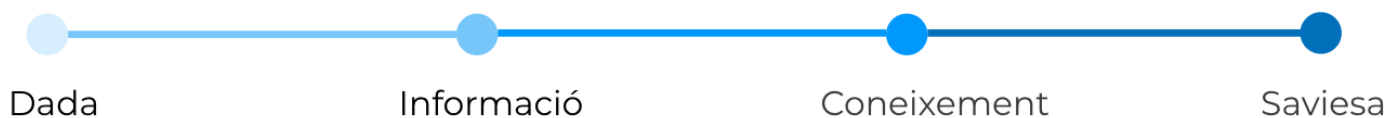


Figura. Ruta de la dada. Elaboració pròpia

Aquí podem veure que la utilització del coneixement implica la “saviesa”.

Una vegada tenim clar com el coneixement propi de l'organització us pot donar uns dels coneixements més importants que gaudireu a la vostra organització, veurem que l'adquisició d'aquest coneixement i de la saviesa és fonamental per a la consecució dels vostres objectius.

En primer lloc, i lligant la cultura àgil amb la cultura del coneixement, veiem que el Business Agility Manifesto² ja incorpora d'una manera molt contundent els avantatges de gestionar la informació i el coneixement.

De fet, són aquests els principis a través dels quals podem veure fins a quin punt és rellevant la incorporació del coneixement com a línia fonamental en la vostra cultura.

- Canvi constant
- Agilitat per a donar solucions al negoci
- Creació de valor de negoci
- Conèixer la cadena de valor del negoci
- ***Aprofundir en el coneixement del negoci***
- ***Gestió del coneixement del negoci***
- ***El coneixement acumulat del negoci: el coneixement acumulat pel negoci és el resultat final de transformar el coneixement tàcit (mental) en coneixement explícit (emmagatzemat, comú, compartible).***
- ***El coneixement acumulat del negoci és la font més fiable***
- Integritat del negoci
- Estratègia de negoci

² Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman. *Business Agility Manifesto. Building for change.* <https://busagilitymanifesto.org/>

Més enllà d'entrar en l'anàlisi d'aquests quatre punts, volem destacar el valor que ens està dient la mateixa cultura àgil sobre la importància del coneixement. L'aprofundiment dels punts el farem constar en el desenvolupament de la solució.

Objectius de la proposta

Així, sembla clar que els objectius de la proposta consisteix en:

- Conèixer quin és procés de la gestió del coneixement (intern i extern) a l'organització.
- Definir una proposta de procés de gestió de tot el coneixement que permeti saber què fer a cada part del procés.
- Un pla perquè la gestió del coneixement sigui introduït de manera progressiva i evolutiva.
- Conèixer quin és el nivell de maduresa de la cultura del coneixement per anar progressivament millorant-la en un futur.
- Que els membres d'U4Impact comencin a canviar la seva manera de pensar respecte al coneixement i allò que realment implica tant per la seva organització com per ells mateixos.
- Proposar una estratègia per estendre la cultura del coneixement a tots els membres.
- Donar una mica d'ordre i millorar els resultats de cerca, actualització i futur del coneixement i així poder estar al capdavant del seu sector de mercat.

Hem de deixar clar que una bona ruta cap al fracàs de la cultura del coneixement, o de qualsevol altra, és suposar que tot el sistema depèn de la instal·lació d'un programari. El canvi cultural suposa canviar la mentalitat de la gent i que en els seus processos operatius també incorporin aquesta nova forma de pensament.

El coneixement no és posar un Confluence, una Wiki, o una intranet, sinó fer veure quina és la necessitat de fer-ho i quines els avantatges a escala d'organització fer-ho.

“[...] no és una simple implantació de tecnologia, sinó més aviat un actiu empresarial obligatori a l'era del coneixement; i, per tant, ha de ser responsabilitat directa de la direcció.”³

Conclusions

Les conclusions⁴ a les quals podem arribar llegint la literatura basada en aquest tema són:

- El coneixement és un recurs que genera competències essencials que són fonts d'avantatges competitius.
- Els avantatges competitius basats en el coneixement tàcit són més sostenibles, ja que són els més difícils i costosos d'imitar (García, 2004) com també el coneixement intern i el coneixement col·lectiu.
- La gestió del coneixement suposa un nou enfocament que pretén resoldre el problema de la compartició transversal del coneixement
- En la gestió del coneixement avui dia podem considerar que la base de l'avantatge competitiu és aconseguir una millora contínua de les competències, els coneixements i les habilitats dels col·laboradors i col·laboradores, millora que s'obté mitjançant l'aprenentatge.

³ Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman. *Business Agility Manifesto. Building for change*. <https://busagilitymanifesto.org/>

⁴ Antonio Mihi Ramírez, *Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas*, 2008

Avantatges

Es podria també escriure sobre els avantatges de la cultura del coneixement quan parlem dels diferents grups de treball de l'empresa; tot i això, preferim resumir els avantatges⁵ més comuns:

- Millorar l'accés a la informació i coneixement augmenta la productivitat.

"Si HP sabés el que sap HP, seríem tres vegades més productius"

Lew Platt, ex CEO de Hewlett-Packard

- Produir una millora en la presa de decisions a tots els nivells de l'organització.
- Promoure la innovació.
- Millora l'eficiència de l'operativa i els processos comercials.
- Augmenta la satisfacció del client

⁵ 5 razones por las que es importante la gestión del conocimiento. 2020
<https://aprendizaje360.com/razones-importante-gestion-conocimiento/>

Claus per a l'èxit

Les claus de l'èxit⁶ serien:

- Les accions per desenvolupar la cultura del coneixement han d'estar alineats amb l'estratègia de l'organització.
- Concentrar esforços en l'avantatge competitiu.
- Transformar el coneixement implícit en explícit.
- Assegurar que la cultura del coneixement és qui provoca l'avantatge competitiu.
- Transmetre el coneixement recollit a tota l'organització.
- Direcció ha de donar suport en totes les iniciatives que es donin després que la cultura funcioni.

⁶ Nieves Lahaba, Yadira, & León Santos, Magda. (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. *ACIMED*, 9(2), 121-126. Recuperado en 17 de noviembre de 2023, de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&tlng=es.

Graus de maduresa en la gestió del coneixement



Figura dels graus de maduresa segons Vidalina de Freitas ⁷

L'organització U4Impact es troba en algun punt entre el nivell 1 i nivell 2, volent establir els passos cap a un nivell 3 i nivell 4 amb la creació de l'informe del canvi cultural.

⁷ Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science. Depósito Legal: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Edited by Fundación Unamuno / Venezuela / Vidalina De Freitas (2018)

Com funciona Lean Change Management

Hem parlat fins aquí de què és la cultura del coneixement i de per què seria interessant incorporar-lo a la vostra cultura.

Fins ara hem vist que hi ha motius suficients per a establir que el vostre directori de coneixement no és prou flexible per a alguns membres del vostre equip i que, en realitat, l'actualització del coneixement només és fàcil per a la gent que té alguns coneixements tècnics sobre el tema.

Però abans d'explicar-vos quina seria la idea, us explicarem com la durem a terme.

I és que, sovint, els canvis organitzacionals acostumen a dividir-se en fases com a un projecte tancat amb unes directrius molt clares i poc flexibles. Hi ha mil motius pels quals una transformació d'aquestes característiques (canvi organitzacional) acostumen a resultar poc exitoses.

Les més comunes són:

- Resistència als canvis per part dels membres i por de perdre el seu estatus.
- Comunicació dolenta o inexistent.
- Falta de previsió de què passarà.
- Canvi massa lent o massa ràpid.
- Falta de capacitat del personal.
- No saber identificar quan el canvi no està funcionant. No proposar alternatives.
- Informar del perquè del canvi i exposar els seus beneficis.
- Falta de transparència en el lideratge. Això es tradueix que els propietaris dels equips han de conèixer els objectius per recomanar les millores oportunes per a l'objectiu final.
- Identificar un canvi com una càrrega extra de treball:



És per això que s'ha optat per incloure el Lean Change Management, una nova forma de canvi organitzacional.

Lean Change Management

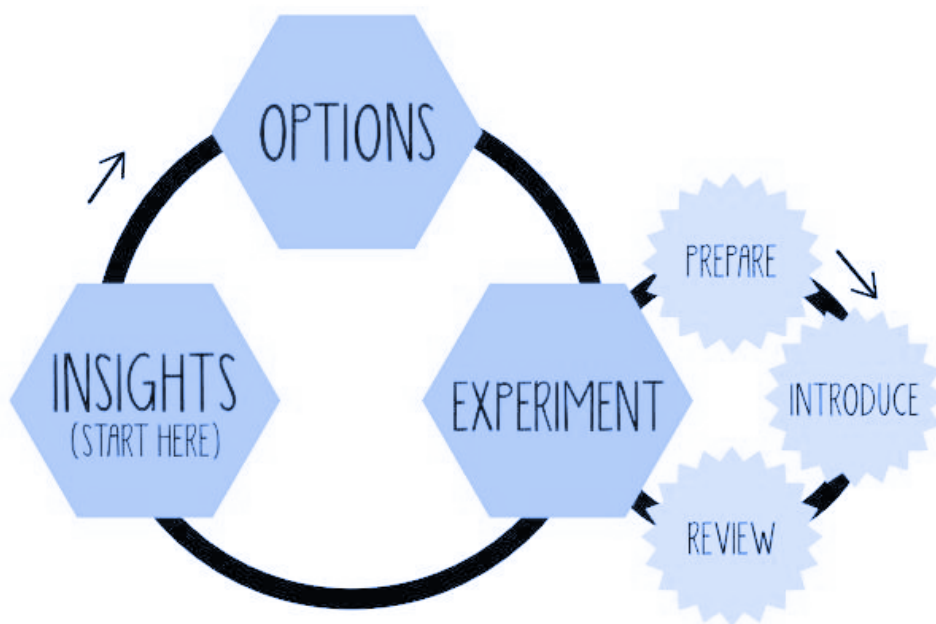


Figura del cicle de Lean Change Management⁸

⁸ Jason Little. Llibre. 2014. *Lean Change Management*.

Lean Change Management ens guia a l'hora de fer un canvi evolutiu, és a dir, a mesura que l'organització el necessita i ho fa a través dels anomenats experiments.

Què és un experiment. Doncs un experiment és simplement una prova de canvi que pot funcionar o no pot funcionar. Segons veiem a la imatge, comencem amb una sèrie d'entrades que ens confirmen realitzar o no un experiment i, a partir de l'avaluació d'aquest experiment, ens proposem o no afegir-lo a la nostra cultura.

Un tema molt lògic si pensem en pensament àgil. Anem fent aproximacions i si no funcionen les descartem. I si es descarten aleshores suggerim una alternativa.

Ja veieu que l'experiment en si té també el seu propi cicle, on es prepara, s'introdueix i es revisa. A partir d'aquí sortiran aquestes entrades (insights) i tornem a reiniciar el cicle.

Passos previs a seguir

Abans de posar-nos a implantar el canvi organitzacional, recomanem seguir uns passos essencials a l'hora de preparar als membres d'U4Impact, passos que estan estandarditzats des de fa molts anys.

Preparació

Establirem una reunió única de començament on explicarem els passos anteriors d'aquest document i quins són els avantatges d'aplicar-lo.

L'ordre del dia de la reunió seran:

- Presentació del canvi cultural.
- Objectiu del canvi cultural.
- Llista d'avantatges per conèixer el perquè.

- Les claus per a l'èxit.
- Diàleg entre els membres del grup mitjançant un Lean Coffee⁹.

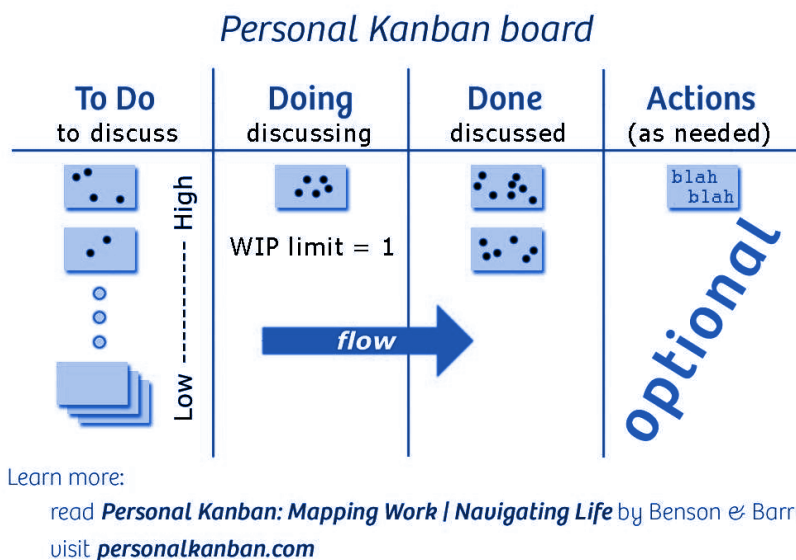


Figura extreta de <https://agilecoffee.com/leancoffee/>

- Conclusions

Les reunions han de començar amb una divergència i tancar sempre la convergència d'idees. La convergència comença des del primer punt fins a les conclusions, on les idees han d'estar tancades i tenir tothom clar què es proposa aconseguir. Hi ha un pla per desenvolupar i experimentar la millor forma.

La llista d'avantatges la trobem a una taula anterior. És important incidir en el fet que en cap moment hi ha una avaluació de les persones col·laboradores en cap part del procés, ja que podríem activar les resistències més aviat en el temps..

En aquesta reunió s'insistirà que no és una feina extra si no la millora —dins el que anomenem millora continua— dels processos ja existents.

⁹ <https://agilecoffee.com/leancoffee/>

Com a recomanació, també considerem rellevant identificar a aquelles persones que estan més alineades amb el canvi per exercir amb elles una influència positiva.

Mètodes basats en models

El primer és passar un qüestionari per saber si realment el nostre equip està preparat per afrontar el canvi organitzacional.

Per això, es poden utilitzar dos models àmpliament coneguts en el món del canvi organitzacional.

Un és el model ADKAR¹⁰ que consta d'una sèrie de preguntes a cadascun dels membres per poder establir la seva adaptabilitat al canvi



Figura. Model ADKAR de Prosci.

<https://www.prosci.com/es/blog/articulo-conocimiento-el-modelo-adkar-de-prosci>

¹⁰ Jeff Hiatt. *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*.

Una tanda de preguntes en format entrevista que ens podria ser útil, seria una com aquesta¹¹:

Sent 1: Molt d'acord i 5: Gens d'acord.

Consciència	1	2	3	4	5
Entenc per què volem fer el canvi					
Entenc els riscos de no canviar					
Entenc com serà l'impacte en les meves tasques					

Motivació	1	2	3	4	5
Estic molt motivat per afrontar el canvi					
Vull canviar la forma en què es gestiona el coneixement					
Els meus companys estan bastant d'acord					

Coneixement	1	2	3	4	5
Tinc el coneixement suficient per fer efectiu el canvi					
Després del canvi treballaré per millorar-lo					
La informació ha sigut adequada					

Habilitats (skills)	1	2	3	4	5
Soc capaç d'executar les tasques					

¹¹ Basat en Pedro Polo i el seu article del 2023.

<https://www.linkedin.com/pulse/el-poder-del-modelo-adkar-en-la-gesti%C3%B3n-efectiva-cambio-pedro-polo/?originalSubdomain=es>

Sé que tinc ajuda i mitjans per aconseguir-ho					
Tinc l'actitud per desenvolupar-me en el nou entorn					

Reforç	1	2	3	4	5
Sé que l'organització mantindrà el canvi					
Conec l'impacte negatiu a l'equip si no col·laboro					
La recompensa de l'organització és adequada					

A totes les preguntes anteriors, podem incloure un camp lliure de text que ens pugui facilitar la identificació de problemes que no hàgim tingut en compte.

Per exemple: Si alguna de les contestacions ha sigut menor de 4, explica'ns quins problemes veus.

Model de Kotter

L'altre mètode proposat, seguidament, és el model de Kotter¹²



Figura modelo de Kotter.¹³

Crear sentit d'urgència

A través de reunions informatives obertes al feedback comú, amb diàleg sincer i exposant les pors que comporta per a cada persona d'interès al projecte. Per exemple, és habitual sentir que una persona no "té temps" pel canvi o considera que aquest ja l'està fent adequadament.

És per això que és important saber que comptaran amb el suport de recursos humans pel que fa a formació i un pla de carrera.

¹² John P. Kotter, *Leading Change*, 1995.

¹³http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/diplomados/diplomado_alta_gerencia/unidad_3/medios/interactividades/pat11_3/pat11_3.html

Acotar una data enfront en com els competidors ens poden avançar podria ser una forma de generar aquest sentit d'urgència en totes les parts implicades.

Formar una coalició poderosa

La identificació dels anomenats "impulsors del canvi" que són les persones, les quals podem llistar en una altra matriu segons el seu interès genuí sobre el canvi.

És rellevant obtenir un d'aquests "Early adopters" per fer coalicions poderoses, consultors externs si s'escau, gent amb visió d'un canvi poderosa i, per descomptat, els executius des de direcció.

Crear una visió del canvi

Aquesta visió és un exemple molt clar de "Elevator speech", és a dir, en 30 segons s'haurà de poder explicar d'una manera comprensible, específica, mesurable, inspiradora i realista. Una frase d'estil:

"Volem aconseguir ser líders nacionals en propostes tecnològiques innovadores". Això seria en general, però cada equip podria tenir una visió ajustada als seus objectius.

Aquesta visió pot venir acompanyada d'una imatge inspiradora.

Comuniquem la Visió

Comunicar la visió als col·laboradors i col·laboradores és imprescindible. Podem fer servir comunicacions per email, per radiadors d'informació (panells específics), per imatges a l'empresa, però les millors comunicacions seran aquelles que s'integrin en els processos habituals de la vostra

organització: en aquest cas les sincronitzacions setmanals i les que es fan per a cada grup de treball.

Superar obstacles

Superar els obstacles incorporarà la insistència en el reconeixement de l'esforç, del treball ben fet i l'empatia cap a situacions incòmodes de resistència. Podem crear taulers amb els riscos que anem trobant entre tots i fer un seguiment constant per veure quines tendències semblen adquirir els equips i treballadors de l'empresa.

També farem un esforç en acompanyar i donar suport a cadascuna de les persones,

Assegurar canvis a curt termini

Evitar la recaiguda en vells hàbits comporta tenir canvis visibles a curt termini, per això podria ser interessant acompanyar als treballadors amb notes d'agraïment, però sobretot, adquirir petits objectius que siguin mesurables al llarg dels canvis.

Així doncs, els experiments podrien tenir una data d'establiment i valorar que aquests experiments s'han donat per conclusos i consolidar la confiança dels desenvolupadors i persones d'interès.

Alguns experiments estan ideats amb aquesta idea al cap, la de poder comunicar i assegurar que els canvis són aconseguibles a curt termini.

Construir sobre el canvi

A través dels canvis ja fets, podem ampliar el nostre impacte en el canvi transformacional. Per exemple podríem donar algun exemple de funcionalitat ja feta a algun client de confiança o alguna persona d'interès, com per exemple el proveïdor. A través dels canvis fets, per exemple els que

hem presentat en l'apartat anterior, podríem explorar el suport de nova gent interessada en aquest canvi: màrqueting i comunicació podrien veure la nova forma de treballar i veure quins són els progressos.

Ancorar el Canvi a la Cultura Organitzacional

Una vegada hàgim vist que la nova forma de treballar funciona realment, és quan aquest canvi passa a formar part de la nostra cultura. La cultura organitzacional

Per fer servir el model de Kotter us proposem que acudiu a aquest enllaç¹⁴

Experiments proposats

Aquest és el flux del procés de la cadena de valor del coneixement.

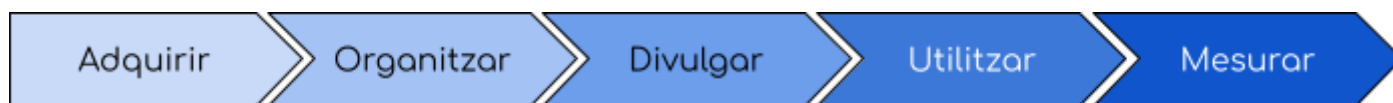


Figura. Procés de la cadena de valor del coneixement

Cada etapa afegeix valor a les dades i a la informació, segons l'anem passant per a cadascuna d'elles.

Aquest procés es farà constar en cada experiment per saber en quin punt estem i com s'utilitza aquest coneixement (Mesurar).

Sembla prou assenyat mantenir un pla de què volem fer de cara amb els equips i mostrar-lo amb total transparència: de fet, aquesta seria una forma de comunicació i coneixement molt vàlida per mantenir a l'organització.

¹⁴ <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-de-kotter>

Us proposem un Canvas en el qual puguem posar les diferents opcions i els experiments. N'hi ha molts més, però aquest podria ser el radiador d'informació més important per a l'equip.

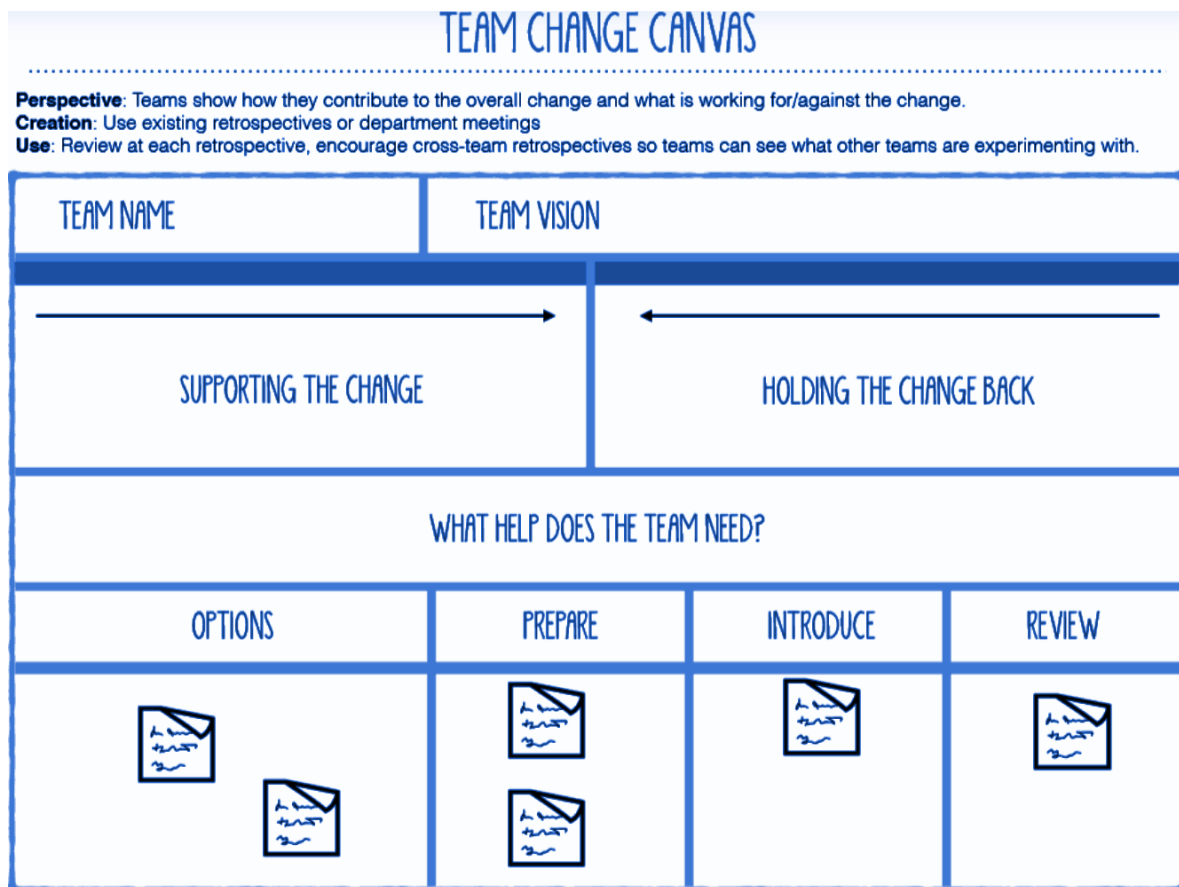


Figura. Extreta de l'article de José Antonio Ortega Barrios.

<https://jeronimopalacios.com/cultura/lean-change-management-para-generar-alineamiento/>

Experiments

Els experiments han de seguir tota la cadena de valor del coneixement perquè sigui útil i mesurable.

Així, quan proposem experiments nous, a part dels ja proposats, tinguem en compte que ha d'incloure les cinc etapes del procés de la gestió del coneixement.

Per exemple, el primer experiment recomanat, consisteix a aportar un programari Wiki. Com hem analitzat internament, la Wiki ens aporta la senzillesa necessària, els rols i l'històric de versions adequat per fer una part del sistema del coneixement que abasta des de l'adquisició, organització, divulgació, utilització, fins a la mesura. Fer-ho d'una altra manera ens podria ocasionar alguns problemes quant a la conceptualització de la cultura en si mateixa.

Experiment 1 - Wiki: instal·lar el programari Wiki recomanat i fer-ne ús.

Fase	Descripció	Accions
Adquisició	Adquirir nou coneixement de diverses fonts	Presentar el programari i capacitar al personal en el seu ús.
		Traspassar el coneixement del directori actual a la nova Wiki.
Organitzar	Organitzar el coneixement. Posar les bases per a una nova manera d'aplicar	El traspàsament s'ha d'organitzar segons unes regles determinades Vegeu les recomanacions
Divulgar	Divulgar el coneixement entre els companys	Utilitzar les opcions de compartició de la Wiki
		Automatitzar el procés enviant bolletins setmanals sobre el més

		llegit
		Aplicar els comentaris
Utilització	Utilització del coneixement per part dels membres d'U4Impact	Convidar els membres a fer cerques, mirar l'estructura primària i comentar-les
Mesura	Mesura de l'impacte	Mesurar l'impacte entre els col·laboradors i col·laboradores sobre la seva experiència. Vegeu recomanacions .

[Recomanacions Experiment Wiki](#)

Estructura recomanada per la Wiki

Primer nivell de categoria:

- Per grups de treball
 - Direcció
 - Captació d'organitzacions
 - Captació de l'alumnat
 - D'organitzacions a projectes
 - Qualificació de l'alumnat
 - Qualitat
 - Esdeveniments

En aquest mateix nivell, hauria de quedar clar quina és l'estratègia i els objectius que es persegueixen a l'organització.

Seria ideal que aquests objectius que fossin tant de llarg, mitjà com curt termini.

Segon nivell de categoria:

- En el cas dels actors, fer subcategories segons en quina fase del seu viatge d'usuari està.

Fixem-nos, per exemple, en la figura del viatge d'usuari de l'alumnat simplificat relacionat amb els vostres objectius.



Si relacionem aquesta taula amb la taula posterior, on els coneixements recomanats estan identificats amb els objectius de la vostra organització, podem tenir una situació on visualment seria molt fàcil anar al coneixement requerit.

Coneixement que hem identificat com important per a U4Impact segons els vostres objectius.

Equips	Objectius
Captació organitzacions	Aconseguir reunions amb organitzacions
	Identificar necessitats
	Guanyar projectes facturats
Captació d'alumnat	Aconseguir alumnat registrat
D'organitzacions a projectes	Transformar organitzacions a projectes de qualitat

Qualificació alumnat	Qualificar alumnat registrat
	Fer coincidir alumnat amb projectes
Qualitat	Cal assegurar la qualitat dels projectes
	Assegurar satisfacció d'alumnat i organitzacions
Esdeveniments	Validar la línia de negoci sostenible
	Aconseguir alumnat registrat
	Valor de marca

Objectius	ID	Coneixement útil	Descripció
Aconseguir reunions amb organitzacions	O1C1	1. Mapa d'organitzacions segons sector	Fer una cerca d'organitzacions segons els diferents sectors
	O1C2	2. Innovació amb impacte	Estratègies i gestió de la Innovació
	O1C3	3. Explicitar el coneixement adquirit a U4Impact	Promoure el diàleg segons unes pautes i metodologies conegudes.
	O1C4	4. Objectius, tendències i campanyes d'organitzacions coincidents amb projectes amb impacte	Investigar tendències i objectius d'organitzacions. Relacionada amb el coneixement O1C1.
	O1C5	5. Tendències de feina en el sector	Cercar les tendències de feina de cada sector
	O1C6	6. Coneixement de sostenibilitat	Com funciona la sostenibilitat
	O1C7	7. Tendències en sostenibilitat	Quines tendències hi ha en sostenibilitat
	O1C8	8. Innovació oberta i com funciona	Què vol dir exactament innovació oberta i exemples
	O1C9	9. Negociació	Negociació. Com negociar?
Identificar necessitats	O2C1	1. Entrevistes i enquestes	Metodologies d'entrevistes (guiades, semi guiades...) i entrevistes de qualitat.
	O2C2	2. Coneixement en l'àmbit d'acció de l'organització	Categorització dels coneixements necessaris de cada sector d'organització. O1C1

	O2C3	3. Estudi de l'organització amb la competència per un benchmarking	Com fer benchmarking
	O2C4	4. Intraprenedoria i mètriques del sector	Intraprenedoria, com funciona i quines són les mètriques respecte a Europa
	O2C5	5. Tendències del sector de l'organització	Tendències dels sectors (O1C5, O1C6)
Guanyar projectes facturats	O3C1	1. Tipus de negociació	Com negociar? Metodologies
	O3C2	2. Comparar preus i resultats amb competència	Estudi de la competència i benchmarking (O2C3)
	O3C3	3. Avantatges exclusius de treballar amb talent jove	Estudi dels avantatges de treballar amb talent jove: empresa derivada, pràctiques, feina
	O3C4	4. Possibilitat de crear xarxes de col·laboradors	Com crear una xarxa de col·laboració a una organització.
	O3C5	5. Possibilitat de tenir treballadors a mitjà termini.	Avantatges en la contractació de personal júnior.
Aconseguir alumnat registrat	O4C1	1. Alumnat i els seus gustos segons la seva edat	Perfil d'alumnat
	O4C2	2. Tendències al sector que estudien.	Tendències dels sectors (O2C5)
	O4C3	3. Possibilitats de tipus de feina segons el projecte	Cercar les tendències de feina de cada sector (O1C6) i el projecte
	O4C4	4. Carrera d'oportunitats en el sector	Oportunitats del sector (O4C3)
	O4C5	5. Emprenedoria i futurs possibles	Emprenedoria i O4C4)
	O4C6	6. Coneixement de les seves comunitats	En quins entorns es mou l'alumnat amb interès en impacte sostenible
Transformar organitzacions a projectes de qualitat	O5C1	1. Coneixement de TFG o TFM de tots els àmbits i carreres.	Històric de TFG/TFM per graus i especialitats.
	O5C2	2. Seguiment de projectes	Coneixement de metodologies de gestió de projectes (vàries)
	O5C3	3. Gestió de projectes	O5C3
	O5C4	4. Coneixement de com operen les universitats	Universitats i el seu entorn, persones d'interès, facultats.
	O5C5	5. Capacitat de negociació	O1C9

	O5C6	6. Pensament creatiu i metodologies diverses	Pensament creatiu per a projectes
	O5C7	7. Planificació i pensament analític	Com planificar un projecte
Qualificar alumnat registrat	O6C1	1. Tecnologia transversal	Tecnologia. Coneixement de noves tendències
	O6C2	2. Visualització de dades	Big Data i visualització de dades
	O6C3	3. Interpretar curriculum vitae	Aprofundir en la interpretació del CV o fer-ho de forma automàtica (O6C1)
	O6C4	4. Plataforma	Coneixement de la plataforma en l'àmbit d'usuari
Fer coincidir alumnat amb projectes	O7C1	1. Desenvolupament de programari web	Desenvolupament en general
	O7C2	2. Disseny web	Disseny web (guia d'estil, format, eines)
	O7C3	3. Tendències tecnologia	O6C1
	O7C4	4. Intel·ligència artificial	Intel·ligència artificial (O6C1)
	O7C5	5. API i el seu funcionament, registre i accés	API auth (O6C1)
	O7C6	6. Experiència d'usuari	Experiència d'usuari (arquitectura d'informació)
	O7C7	7. Promoció	Màrqueting i comunicació
Cal assegurar la qualitat dels projectes	O8C1	1. Seguiment de projectes	O5C3
	O8C2	2. Gestió de projectes	O5C3
	O8C3	3. Metodologies de projectes	O5C3
	O8C4	4. Millora continua	Àgil cultura (O5C3)
Assegurar satisfacció d'alumnat i organitzacions	O9C1	1. Lliçons apreses	Coneixement adquirit de projectes
	O9C2	2. Qualitat > Entrevistes de qualitat	Qualitat
	O9C3	3. Millora continua	O8C4
	O9C4	4. Anàlisi de riscos	Riscos > Anàlisi
	O9C5	5. Gestió de riscos	Riscos > Gestió
	O9C6	6. Màrqueting > Visibilitat	Màrqueting i comunicació

Validar la línia de negoci sostenible	O10C1	1. Definició d'objectius	Com definir objectius
	O10C2	2. Crear esdeveniments i pressupostos	Esdeveniments > Creació i pressupostos
	O10C3	3. Metodologia i rols en els esdeveniments	Esdeveniments > Gestió d'esdeveniments
	O10C4	4. Planificar l'esdeveniment	Esdeveniments > Escaleta
	O10C5	5. Patrocinadors, expositors i ponències	Esdeveniments > Terceres parts
	O10C6	6. Màrqueting > Visibilitat	Màrqueting i comunicació
	O10C7	7. Tendències d'altres esdeveniments similars	Esdeveniments > Competència
Aconseguir alumnat registrat		Objectiu compartit amb captació d'alumnat	
Valor de marca	O11C1	1. Màrqueting i comunicació	Màrqueting i comunicació

 Taula que relaciona equips i objectius¹⁵

¹⁵ Basada en Mario Pérez-Montoro Gutiérrez. *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. 2008.

Format de les etiquetes

Propietats	Exemples amb etiquetes	Tipus
Path ▾	Ruta de la categoria: Índex Màrqueting Visibilitat	multi valor
Categoria pare ▾	Màrqueting	valor únic
Categoria prò... ▾	Visibilitat	valor únic
Procés ▾	Relació amb l'alumnat	valor únic
Autor ▾	Manuel Docavo	valor únic
Estat ▾	Finalitzat / En progrés / Per crear	valor únic
Categories rel... ▾	Màrqueting Comunicació + Disseny	multi valor
Lloc en la cod... ▾	Màrqueting i vendes Servei	multi valor
tags ▾	paraula clau 1 paraula clau 2 ... paraula clau N	multi valor
Equip ▾	Captació de l'alumnat	multi valor

Aquesta classificació està pensada perquè quan l'usuari de la Wiki realitzi la cerca, sigui molt més senzill trobar el coneixement requerit.

Així doncs, en el cas de l'alumnat, tindríem una pàgina Wiki similar a aquesta:

The screenshot shows a Wiki.js page with the following elements:

- Navigation:** A blue sidebar on the left with a menu icon and the text "Alumnat".
- Breadcrumb:** A path starting with "/ (raiz)" and "indice".
- Table of Contents:** A section titled "CONTENIDO DE LA PÁGINA" with items like "Necessitat de TFG/TFM" and "Aplicar a projectes".
- Tags:** A section titled "ETIQUETAS" with a list of tags such as "index > alumnat", "alumnat", "relació amb l'alumnat", "manuel docavo", "en progreso", "màrqueting i comunicació", "màrqueting i vendes", "servei", "clients", and "index".
- Process Flow:** A horizontal arrow diagram with five steps: "Necessitat de TFG/TFM", "Aplicar a projectes", "Entrevista amb organitzacions", "Seleccionat/da", and "Acord de col·laboració".
- Main Content:** Two columns of text under the heading "Necessitat de TFG/TFM" and "Aplicar a projectes".

Captura de pantalla de Wiki.js a proves.

I les etiquetes amb el mateix exemple:

The screenshot shows the "CATEGORIZACIÓN" page in Wiki.js with the following elements:

- Tags:** A collection of teal tags with an 'x' icon, including "index > alumnat", "index", "alumnat", "relació amb l'alumnat", "manuel docavo", "en progreso", "màrqueting i comunicació", "màrqueting i vendes", "servei", "clients", "alumnat i edat", "gustos", "històries", "captació de l'alumnat", and "esdeveniments".
- Input Field:** A text input field labeled "Etiquetas" with a blue border and a small upward arrow on the right.
- Instruction:** A line of text at the bottom: "Usa etiquetas para categorizar tus páginas y hacerlas más fáciles de encontrar."

On el procés és: **Relació amb l'alumnat**

Les categories afins són: **màrqueting i comunicació**

I el seu lloc a la cadena de valor d'U4Impact és **màrqueting i vendes, servei i clients** (final de la cadena de valor).

Les paraules clau són: **gustos, històries i alumnat i edat.**

I finalment l'equip a qui l'interessa això pot ser la **captació de l'alumnat** i, en aquest cas, també a **esdeveniments.**

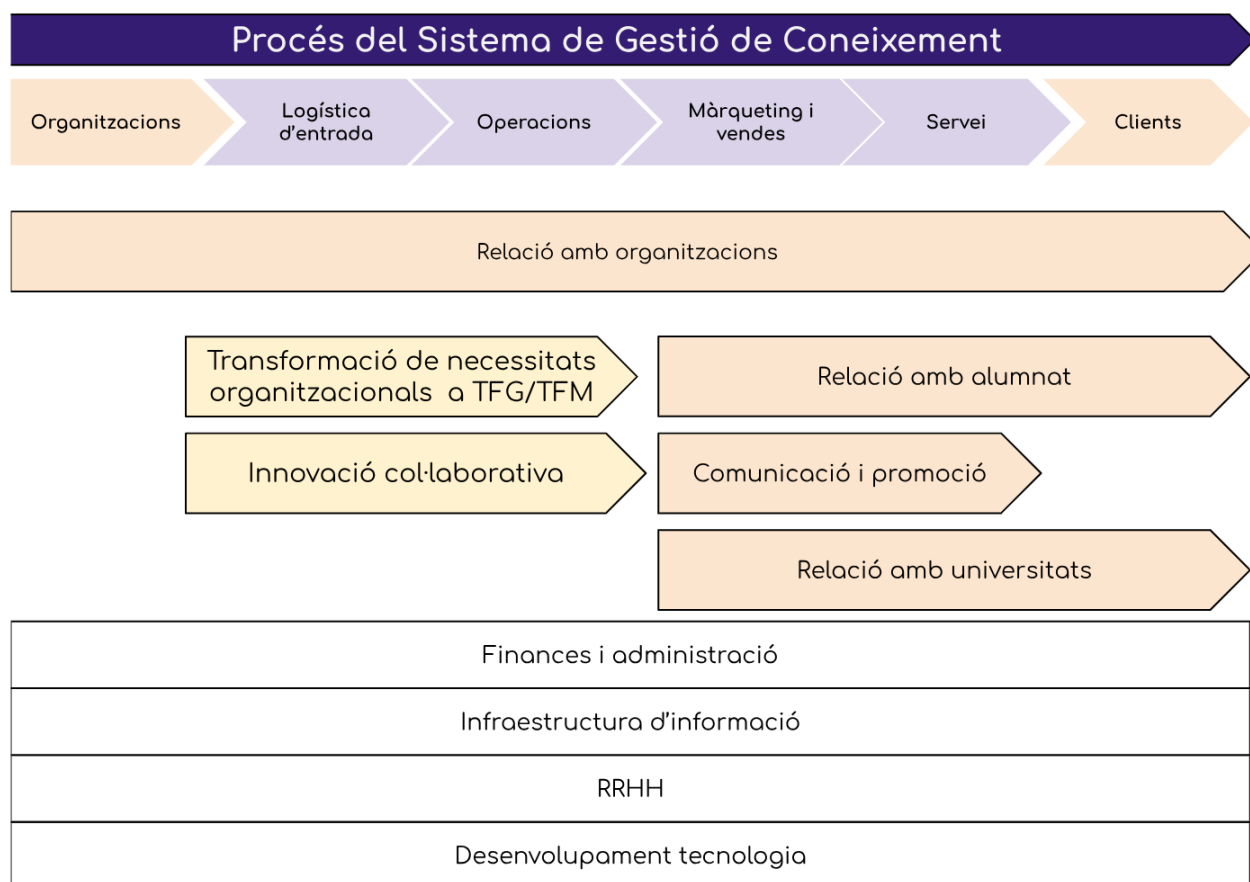


Diagrama amb la relació entre cadena de valor i processos essencials d'U4Impact.

Mesura

Podem mesurar les interaccions amb la plataforma i el clima laboral que s'ha creat a partir de la introducció del programari. En cap cas el programari és la part fonamental, si no els hàbits que s'adquiriran amb aquest, cosa que deixarem per a altres experiments.

Aquí proposem una sèrie de mesures que es poden aplicar, a part de suggerir per a un futur l'automatització d'algunes tasques. Wiki.js permet aquesta automatització amb la seva API o, fins i tot, més fàcil, adjuntant un codi JavaScript a cada pàgina o a totes.

KPI	Descripció	Objectiu
#usuaris registrats	Nombre de persones d'U4Impact registrades a la plataforma	100%
#usuaris actius	Nombre d'usuaris que utilitzen la plataforma	>90%
#cerques	Cerques per cada sessió	> 3
#documents creats	Creació de documents per usuari a l'última setmana	> 3
#accessos	Accessos a documents per usuari a l'última setmana	> 5
#compartits	Nombre de pàgines o documents compartits per usuari l'última setmana	> 10

Una vegada acabat l'experiment, al qual li donarem uns 30 dies com a mínim per executar-se, recopilarem els insights i veurem quines han sigut les dificultats més evidents.

A partir d'aquí, exposarem les opcions que se'ns acudeixin i amb una matriu de prioritats anirem posant-les en execució fins que hi hagi un 90% de la plantilla satisfeta amb el canvi.

Cal insistir molt en l'adaptació i els avantatges d'incloure els nous hàbits, que no són més que adquirir avantatge empresarial respecte a les organitzacions que considereu competència.

Experiment 2 - Democratització del coneixement

El coneixement pot ser de dues formes:

- Coneixement tàcit: Producte de l'experiència i difícil de transferir, llevat que parlem directament amb l'individu que el posseeix.
- Coneixement explícit: Fàcil de transferir en format documental.

En aquest diagrama posem de manifest com canvia el coneixement¹⁶



¹⁶ Figura Espiral del coneixement (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Trobem que, per traspasar coneixement hem de fer quatre accions:

- **Socialització:** traspasar coneixement tàcit a una altra persona
- **Exteriorització:** explicitar el coneixement
- **Combinació:** ajuntar un o més coneixements explícits
- **Interiorització:** passar d'un coneixement explícit a un de tàcit.

Per tant, un procés de democratització haurà de passar per cadascuna de les anteriors fases.

L'objectiu fonamental d'aquest experiment és fer arribar als membres d'U4Impact que el coneixement no és exclusiu, no és propi d'una sola persona i que s'ha de fomentar el diàleg, no tan sols en el que fa a la transmissió del coneixement. Així tothom tingui una idea dels coneixements de la seva àrea i coneixerà d'aliens que enriquirà i farà més eficaces les operatives diàries, així com el criteri basat en intel·ligència col·lectiva i no pas en assumpcions personals.

També establirem que el coneixement acumulat de l'organització és l'única font fiable que tenim¹⁷, ja que està basada en l'experiència única sobre els actors que hi intervenen.

Fase	Descripció	Accions
Adquisició	Adquirir nou coneixement de diverses fonts	Formació: aconseguir una font de coneixement externa per a un tema que creiem que a U4Impact és necessari per a alguns col·laboradors i col·laboradores (<i>Interiorització</i>) Vegeu recomanacions
Organitzar	Organitzar el coneixement. Posar les bases per a una nova manera d'aplicar	Totes les persones que reben el coneixement hauran d'assimilar-lo i proposar com organitzar-lo

¹⁷ Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman. *Business Agility Manifesto. Building for change.* <https://busagilitymanifesto.org/>

		Hem de posar en un radar totes aquelles persones que tenen un coneixement tàcit previ d'aquest coneixement. Vegeu recomanacions
Divulgar	Divulgar el coneixement entre els companys	<i>Diàleg</i> entre les persones d'U4Impact sobre aquest coneixement: ja sigui en reunions per a aquest propòsit d'una àrea o en les sincronitzacions que ja es fan. (<i>socialització</i>) Estratègies: narrativa o <i>storytelling</i> , <i>metàfora</i> , <i>duplicació</i> , o <i>blog</i> ¹⁸
		Una vegada arribat a un consens, explicitar el coneixement amb l'ordre i les conclusions finals a la Wiki, programes de Workflow com Trello, i fins i tot el CRM (<i>externalització</i>) Vegeu recomanacions
Utilització	Utilització del coneixement per part dels membres d'U4Impact	Aquesta etapa és la que ens dirà l'èxit o no de la formació. Consisteix a fer servir el coneixement explicitat per les persones. Aquí el tema més rellevant és incorporar el diàleg i qui té accés als coneixements per preguntar-li.
Mesura	Mesura de l'impacte	Mesurar l'impacte entre els col·laboradors i col·laboradores sobre la seva experiència. Per exemple amb una enquesta sobre l'experiència de

¹⁸ Mario Pérez-Montoro Gutiérrez. Gestión del conocimiento en las organizaciones. 2008

		democratització.
--	--	------------------

Recomanacions Experiment Democràticació

Formació

La formació pot ser qualsevol mena de format, des de classes presencials fins a cursos a MOOC¹⁹ (per exemple, Coursera).

Establir un mapa de la font del coneixement.

Això seria tan senzill com identificar a les pàgines Wiki, documents, Trello, Slack i altres aplicacions que utilitzeu qui és el propietari d'aquest coneixement i les altres persones que l'acompanyen, com també feu al directori d'informació a la vostra Intranet.

La idea és, bàsicament, estructurar en persones el coneixement que pugui ser difícil o pràcticament impossible d'explicitar.

Externalització

L'externalització podria també donada per un agrupament i combinació de les dades, independentment de la font. Tenir les fonts disseminades fa complex establir quin coneixement hi ha i quines persones tenen l'ús.

A més en l'àmbit purament de l'estratègia de la informació, resulta poc usable el fet de tenir diverses bases de dades que no actuïn com si fos una. En aquest sentit, es proposa una integració horitzontal de les dades de la cadena de valor estesa.

Una de les formes per aconseguir-ho seria mitjançant aquest diagrama.

¹⁹ Massive Open Online Courses

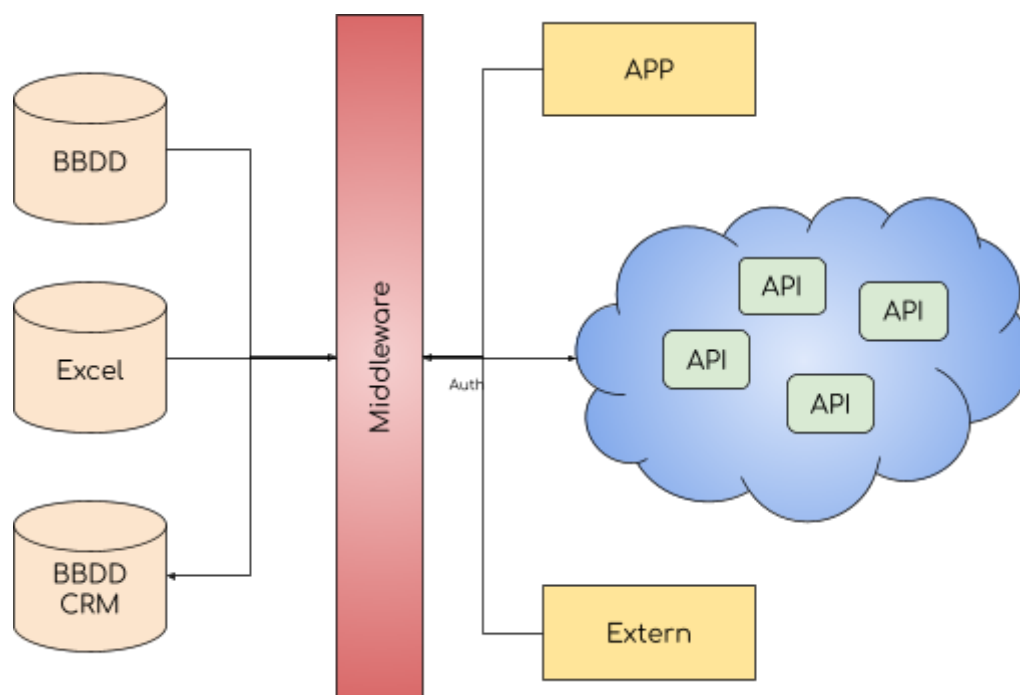


Figura diagrama d'elaboració pròpia

On "Middleware" és una aplicació que tradueix les peticions dels mòduls exteriors a un llenguatge universal (API) i que ataca les bases de dades i sistemes de gestió del coneixement.

Per exemple, una crida seria:

Llista de projectes segons uns filtres

```
https://middle.u4impact.org/api/v1/projectes/list
```

Arguments	Descripció	Valors
desde	Data inici	YYYY/MM/DD
hasta	Data final	YYYY/MM/DD
universidad	Universitat on s'ha fet	text

area	Àrea en la qual s'ha fet	text
...		

Retorna

```
{  
  name: "name",  
  abstract: "abstract",  
  keys: { keys},  
  author: "author",  
  learned: "learned...",  
  ...  
}
```

Experiment 3 - Transparència del coneixement

El coneixement acumulat pel negoci ofereix total transparència sobre les decisions que pren en dissenyar i configurar productes i processos de negoci.²⁰

Què és la transparència del coneixement?

És la pràctica i cultura de compartir coneixement sobre les operacions estratègiques que es fan a una organització per beneficiar totes les parts.

L'objectiu d'aquest experiment consisteix a fer que el coneixement no només sigui una cosa a l'abast de tothom, sinó que impulsarem a partir de direcció

²⁰ Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman. *Business Agility Manifesto. Building for change*. <https://busagilitymanifesto.org/>

la idea que aquest coneixement és transparent per a tothom i que és necessari implicar a tothom per la idònia presa de decisions.

Això genera: confiança, fomenta la comunicació i intercanvi, millora del compromís i ajuda al canvi cap a la cultura del coneixement.

La plataforma permet accedir a tota mena de coneixement i no ser necessari per al desenvolupament d'una acció diària concreta, encara que deu haver-hi límits: siguin aquests temes de recursos humans o financers.

El coneixement útil serà aquell que s'utilitzi per crear o millorar processos de negoci o afegir i millorar productes, per la qual cosa és important que els propietaris de les àrees facin partícip d'aquest coneixement a tot el seu equip.

Fase	Descripció	Accions
Adquisició	Adquirir nou coneixement de diverses fonts	El coneixement acumulat de negoci ha d'estar reflectit en la Wiki.
Organitzar	Organitzar el coneixement. Posar les bases per a una nova manera d'aplicar	És important poder-ho expressar de manera adequada, estratègies, tàctiques i objectius, KPI per tenir consciència de quines són les directrius principals d'U4Impact. Vegeu recomanacions .
Divulgar	Divulgar el coneixement entre els companys	En primer terme, direcció divulgarà aquest coneixement

		<p>als caps d'àrea. Aquests cap d'àrea, a la vegada, faran una exposició al seu equip perquè ningú de l'organització es quedi sense aquest coneixement.</p> <p>Els propietaris d'àrea i direcció han d'estar totalment preparats per atendre preguntes i dubtes. La idea principal és que es generi la confiança suficient perquè tothom pugui preguntar i crear un clima laboral adequat.</p>
Utilització	Utilització del coneixement per part dels membres d'U4Impact	<p>Aquest coneixement ha d'aplicar-se a les operatives diàries i premiar les iniciatives que sorgeixin a partir del coneixement de tots els processos de negoci, objectius i tàctiques.</p> <p>Vegeu recomanacions</p>
Mesura	Mesura de l'impacte	<p>La mesura de l'impacte la podem anar veient amb el nombre d'iniciatives, la motivació a fer preguntes, corregir petits errors en cada àrea...</p>

Recomanacions Experiment Transparència

Utilització d'elements visuals per comunicar el coneixement pròpiament de negoci: missió, objectius, valors, KPI, estratègies, tàctiques.

- Anomenar adequadament els objectius i associar-li els KPI i els objectius emprant OKR²¹

²¹ Objectives and Key Results. John Doerr. *Mide lo que importa*. 2019

- No utilitzis paraules específiques d'un àmbit, sense sigles i sense paraules "modernes".
- Mapa estratègic.
- Plans d'accions o hipòtesi per provar.

Objectiu: Aconseguir reunions amb organitzacions.

KPI implicats.

Resultats clau: Objectius del KPI implicats ⇒ Organitzacions acceptades > 10, Organitzacions, conversió de pàgina d'aterratge > 3%, ...

Accions: Enviar missatges amb bots, trucades telefòniques, comunicació i promoció...

Hipòtesi a provar: hipòtesi 1, hipòtesi 2...

Informació avui dia: Google Spreadsheets, panel de control, quadre de comandament integral, etcètera.

Important: [Mantenir un procés d'actualització de la informació.](#)

Gestor d'idees

Per a la implementació d'un gestor d'iniciatives, proposaríem un gestor d'idees, que és un procés de gestió d'idees que ens pot ser útil per recollir idees i a partir d'aquí fer tot un sistema de recompenses per a motivar la redacció d'idees innovadores.

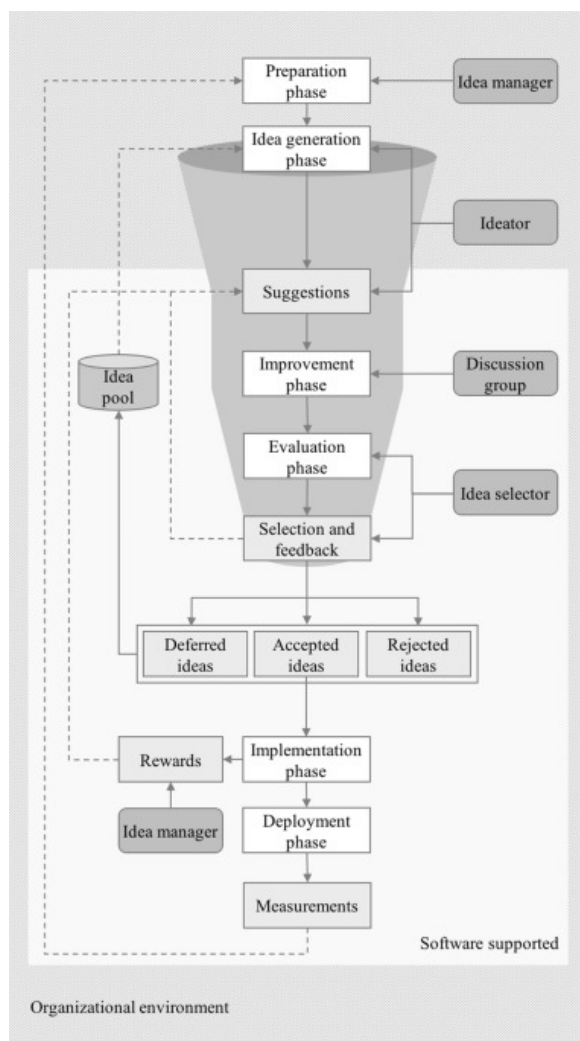


Figura d'un procés de gestió d'idees²²

²² Extret de Sophia Gerlach, Alexander Brem, *Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation*, International Journal of Innovation Studies, Volume 1, Issue 2, 2017 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248717300048>

Procés senzill



OKR

Aquest diagrama d'OKR ens sembla prou il·lustratiu perquè poseu atenció en la forma en la qual es comporta realment.

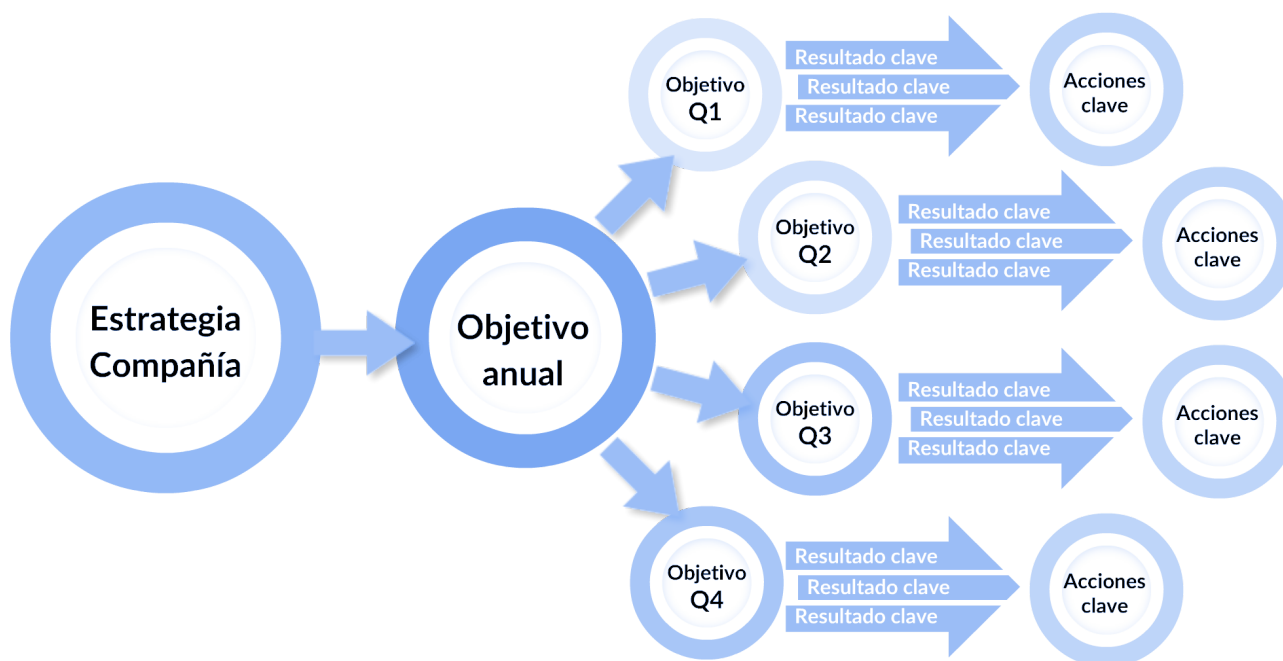


Figura OKR segons:

<https://www.dbnetcorp.com/chile/implementacion-de-okr-como-estrategia-corporativa/>

També podem aplicar la fórmula:

Nivell de coneixement de l'estratègia =

(Membres amb coneixement de l'estratègia / Nombre de membres total) * 100%

Experiment 4 - Lliçons apreses

Les lliçons apreses tenen com a objectiu aprendre dels errors comesos i aprofitar les bones pràctiques per a posteriors implementacions de projecte.

A més, és un coneixement que ens aportarà una bona dosi de realitat a la nostra organització veient quines pràctiques ens han funcionat o no i el perquè. Així, podrem anar refinant i millorant aquestes pràctiques i deixar de costat els que no ens han servit, o en el millor dels casos, no tornar a repetir les accions que ens han portat a ell.

Les lliçons apreses poden ser positives, negatives o neutrals, segons el resultat que ens han donat una vegada passat el projecte o cicle que ens interessa avaluar

Els objectius generals²³ de tenir lliçons apreses és:

- Identificar factors o situacions positives o negatives.
- Deixar evidència d'experiències viscudes amb els diferents temes.
- Millorar la presa de decisions a futur tenint una capacitat analítica d'assumir
- les accions.
- Definir metodologies o models per a noves intervencions.
- Identificar deficiències en la realització de les accions tractades.

²³ Extret de <https://gestiondelconocimiento.mintic.gov.co/714/w3-propertyvalue-85194.html>

- Identificar les decisions que es van prendre millor a l'hora d'atacar una acció.
- Identificació d'oportunitats de millora.
- Solucionar dificultats de manera diferent (innovació)

A U4Impact podem executar les lliçons apreses en dos àmbits fonamentals:

- Els dos cicles d'incorporació d'alumnat i projectes:
 - Entre setembre i febrer
 - Entre febrer i juliol
- Per a cadascun dels TFG/TFM que es posi en marxa.

Deixarem el segon àmbit per a algun experiment similar o fer-ho més endavant en el temps, però, pràcticament, l'execució seria bastant semblant al que proposarem aquí.

Les lliçons apreses positives es poden posar en un document comú que anomenaríem bones pràctiques i les negatives en un altre (o el mateix ben diferenciat) per una guia de les coses que no s'han de repetir. Tanmateix, tinguem en compte que una pràctica és bona o dolenta segons l'entorn, per això hi ha una fase d'anàlisi.

Farem servir les reunions de sincronització setmanal i una reunió al final del cicle per aprofundir sobre aquest aspecte: és a dir, 2 vegades a l'any.

En aquesta reunió final podem, fins i tot, afegir col·laboradors i col·laboradores de tota la cadena de valor (incloent-hi organitzacions, alumnat i universitats).

Fase	Descripció	Accions
Adquisició	Adquirir nou coneixement de diverses fonts	L'adquisició d'aquest coneixement es donarà en tot el cicle. És a dir, quan es fa una reunió de sincronització hauríem de ser capaços de dir quines són les pràctiques que considerem negatives, positives o neutrals. És responsabilitat de direcció i els

		caps de departament preguntar a l'inici, aquest coneixement amb un apunt i un seguiment. La persona que ha identificat el problema o l'acció positiva és un bon candidat per fer el seguiment.
Organitzar	Organitzar el coneixement. Posar les bases per a una nova manera d'aplicar	Organitzar les lliçons apreses a mesura que es va desenvolupant el cicle hauria de ser un document comú al qual tothom té accés. Vegeu recomanacions .
Divulgar	Divulgar el coneixement entre els companys	Aquesta part ha de ser, també a totes les reunions de sincronització però sobretot a la reunió final de cicle. Tothom ha de saber les impressions generals sobre els cicles a mesura que anem desenvolupant-lo per poder actuar ràpidament.
		La reunió final de cicle establirà l'anàlisi pertinent per a cada lliçó apres.
Utilització	Utilització del coneixement per part dels membres d'U4Impact	La utilització de les lliçons apreses sempre es farà a final de cicle, després d'haver-ho constatat com a coneixement i no mentre es desenvolupa aquest.
Mesura	Mesura de l'impacte	La mesura de les lliçons apreses hauria de ser una millora substancial de com resulten els objectius finals. Així i tot, és un valor difícil de calcular perquè l'entorn pot canviar. Encara i així mirem com ha sigut

		la satisfacció en NPS ²⁴ dels projectes en general i el clima laboral.
--	--	---

Recomanacions Experiment Lliçons apreses

Hi ha un munt de maneres d'organitzar les lliçons apreses i cadascuna ofereix els seus avantatges a les organitzacions que les utilitzen.

Per començar, es recomana activar una organització molt simple centrada en grups de treball, podent-la millorar fer una categorització a escala de processos, cadena de valor, coneixements, projectes elaborats, etcètera.

En el vostre cas es proposa com una pàgina de la Wiki (on es poden crear taules, ja que admet HTML) on anar millorant aquesta:

Lliçons	Direcció	Alumnat	Organitzacions	Universitats	Màrqueting i comunicació	Sistemes d'informació
Positiva						
Negativa						
Positiva						
Negativa						
Positiva						
Negativa						

²⁴ Net Promote Score: <https://www.questionpro.com/blog/es/net-promoter-score/>

Figura de lliçons apreses. Elaboració pròpia

A mesura que avancen els cicles, ja es poden aprofundir més en:

- Gestió de costos
- Gestió de processos
- Gestió de comunicacions
- Gestió de qualitat
- Gestió de les parts interessades
- Gestió de riscos
- Gestió de l'abast
- Gestió del temps
- ...

A l'anàlisi que es faci al final d'aquest cicle, seria recomanable arribar a un consens entre els membres d'U4Impact.

Experiment 5 - Previsió estratègica

Fins ara, hem fet una mirada al coneixement passat i present de la nostra organització.

Però, i com serà el futur. Aquesta pregunta, malauradament, no es pot contestar, ja que el futur és tan incert i depèn de tantes variables, que per molt que tinguem desenvolupat el nostre pensament sistèmic no podem comprendre-ho tot.

Per això, últimament està sorgint el moviment d'intel·ligència col·lectiva²⁵, que si bé no és pas un terme psicològicament encertat, sí que defineix una forma de treballar en equip que pot ser interessant, encara que siguin molt pocs membres.

²⁵ Podeu aconseguir més informació a l'interessant llibre de Amalio A. Rey. *El libro de la inteligencia colectiva*. 2020

A més, sorgeixen noves metodologies com Futures Thinking²⁶ o Strategic Foresight²⁷.

El que volem, en aquesta ocasió, és incorporar la visió de futur i la cerca de tendències per augmentar el coneixement sobre què passarà o probablement passarà en un futur i ser conscient dels futurs probables i escenaris que ens podem trobar.

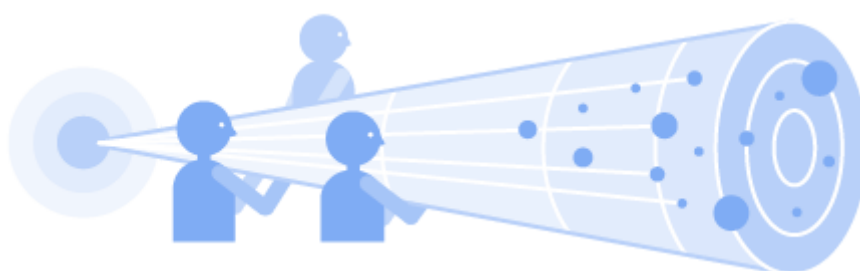


Figura extreta de la web del primer ministre de Nova Zelanda²⁸.

No ens centrarem en cap de les dues metodologies, sinó que repassarem una mica la terminologia i posarem exemples d'ús.

L'objectiu d'aquest experiment és recol·lectar informació sobre les tendències i incorporar-les a la nostra base de dades de coneixement.

²⁶ <https://www.coursera.org/learn/introduction-to-futures-thinking>

²⁷ https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP_ForesightManual_2018.pdf

²⁸ <https://www.dpmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-methods-toolbox/futures-thinking>

Fase	Descripció	Accions
Adquisició	Adquirir nou coneixement de diverses fonts	Aquesta és la part principal d'aquest experiment, i és adquirir el coneixement sobre les possibles tendències futures. Vegeu recomanacions
Organitzar	Organitzar el coneixement. Posar les bases per a una nova manera d'aplicar	Vegeu recomanacions .
Divulgar	Divulgar el coneixement entre els companys	La divulgació entre companys i companyes, i una vegada s'hagin fet els experiments anteriors, serà de la mateixa forma: compartir, informacions per email, radiadors d'informació, sincronitzacions setmanals.
Utilització	Utilització del coneixement per part dels membres d'U4Impact	L'ús d'aquest coneixement s'hauria de veure reflectit en propostes per part dels membres d'U4Impact, que serà, de fet, la forma en la qual ho mesurarem. Vegeu recomanacions .
Mesura	Mesura de l'impacte	Com ja hem comentat, el nombre de propostes originals per part de tots i totes serà l'indicador fonamental en aquest cas.

Recomanacions Experiment previsió estratègica

Per a l'adquisició del coneixement, volem explicar-vos quina és la informació a buscar.

Primer hem de buscar **senyals**.

Un senyal és un esdeveniment, una notícia, un succés, una dada, una nova tecnologia, sector, una nova metodologia, alguna cosa que ens crida l'atenció d'alguna manera, bé per ser interessant o bé encara no sabem el perquè.

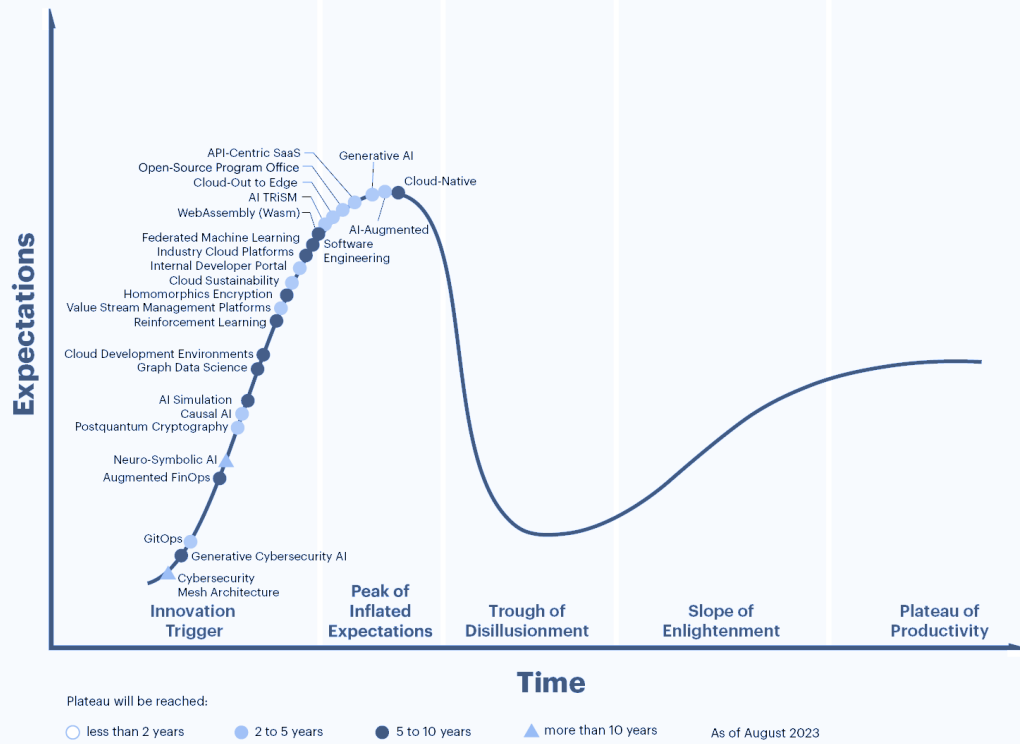
Aquests senyals es poden agrupar en **grups** (clústers), i així podem tenir com un patró definit. Encara que no tinguin relació a primera vista, intuïm que això ens pot servir.

Un altre terme important a usar és les **tendències**. Contínuament veiem tendències, tant siguin tecnològiques, com de nous sectors, tendències que es preveuen amb un futur prometedor, com el cicle del hype de Gartner²⁹ quant a tecnologies:

²⁹

<https://www.gartner.com/en/articles/what-s-new-in-the-2023-gartner-hype-cycle-for-emergin-g-technologies>

Hype Cycle for Emerging Technologies, 2023



gartner.com

Source: Gartner
© 2023 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. 2079700

Figura extreta del Hype Cycle de Gartner

O bé noves tendències, de cara al 2023 com la sostenibilitat a la cadena de subministrament³⁰.

I per acabar, parlem de les macro tendències:

30

<https://www.pactomundial.org/noticia/tendencias-en-sostenibilidad-empresarial-que-marcan-2023/>

Com per exemple l'economia circular³¹ o la transformació digital.

Com a recurs per a organitzar la informació, podem aplicar el format "radar", bé mitjançant algun tipus de programari o bé amb la mateixa documentació a la Wiki utilitzant algun programa especial com Miro³².

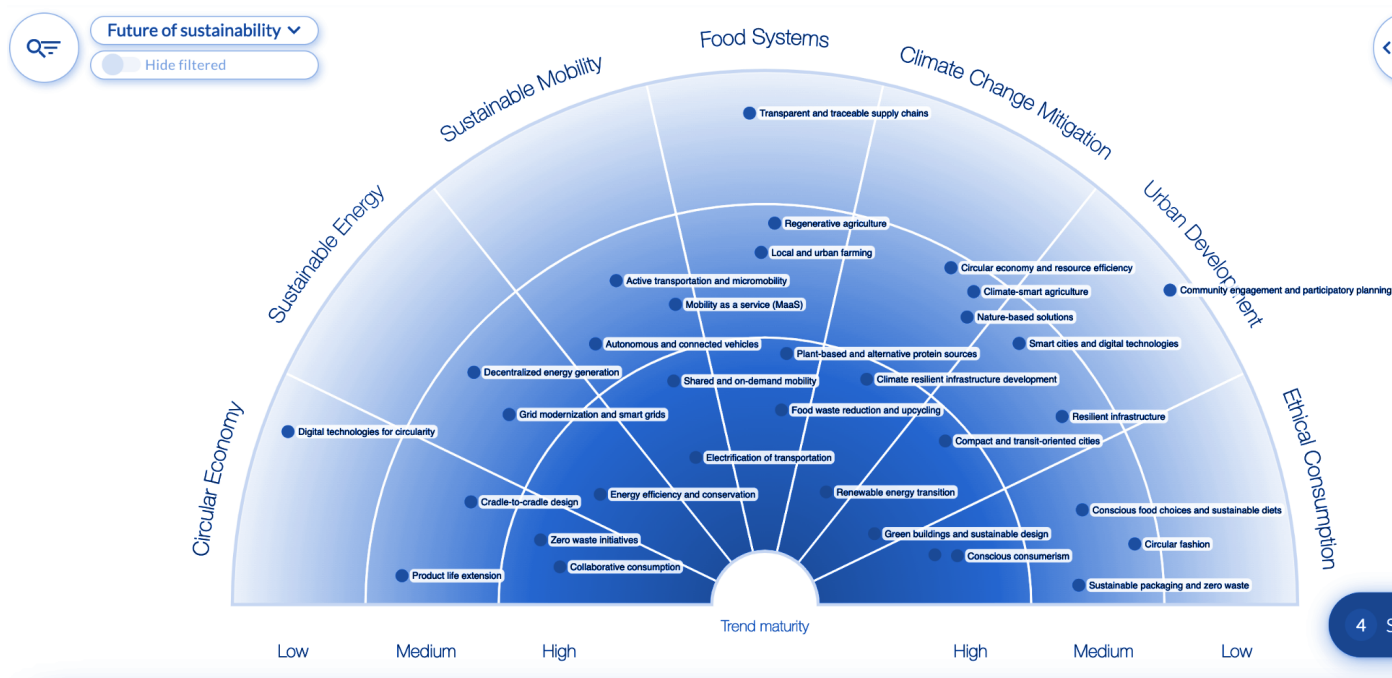


Figura extreta del programari FIBRES. <https://www.fibresonline.com/>

31

<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

32 Pissarra en línia per a treballar en grup. <https://miro.com/es/>

Conclusions

Tal com hem expressat abans, quan fem l'anàlisi d'un experiment l'executem tal qual i, segons les entrades (insights) que rebem del nostre objectiu, podem fer variacions i proposar algun experiment similar tenint en compte la informació capturada.

L'objectiu d'aquesta informe és que, una vegada s'hagin completat els experiments, aquests formin part de l'operativa diària i que, des de direcció, s'incorporin aquests canvis i hàbits de manera permanent, deixant de ser un esforç extra per arribar a ser un conjunt de pràctiques i creences incorporades als hàbits de la cultura.

La cultura del coneixement ens ajudarà a una presa de decisions basada en el coneixement i les dades, i no pas en la intuïció de col·laboradors i col·laboradores, tenint en compte la gran quantitat de biaixos dels quals disposem els humans.

A més, la col·laboració entre les intel·ligències ens podria donar un producte millorat conforme a les dades que recollim, obrir noves línies de productes i practicar la innovació.

Manteniment del coneixement

Tal com hem parlat fins ara, hem anat seguint els passos i processos necessaris per a establir una cultura nova i ancorar-nos a ella. Els experiments es basen en la cadena de valor



Però no només hem de seguir aquests processos, sinó que hem de tenir cura al manteniment i actualització d'aquesta informació.

De fet, és bastant probable que oblidem el segon cicle segons el qual hem de mantenir i millorar el coneixement que tenim a l'abast, adequant-lo a la realitat del nostre entorn, ja que pitjor que no estar adequadament informat és estar desinformat amb coneixement obsolet.

Així, hem de designar als mateixos responsables de cada àrea i estructura que mantinguin aquesta informació com a part del procés de manteniment i alta de coneixement.

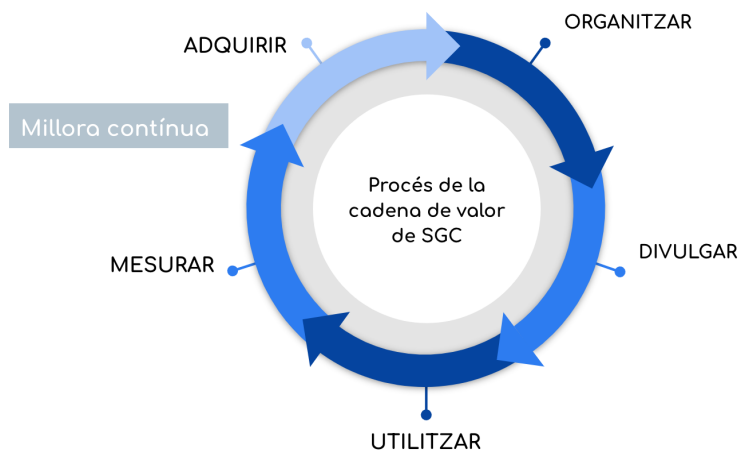


Figura cicle principal de Sistema de Gestió de Coneixement. Elaboració pròpia.

L'etiqueta de millora contínua fa referència a aquest àmbit que també expressem d'aquesta altra manera, entre mesurar i adquirir de nou.

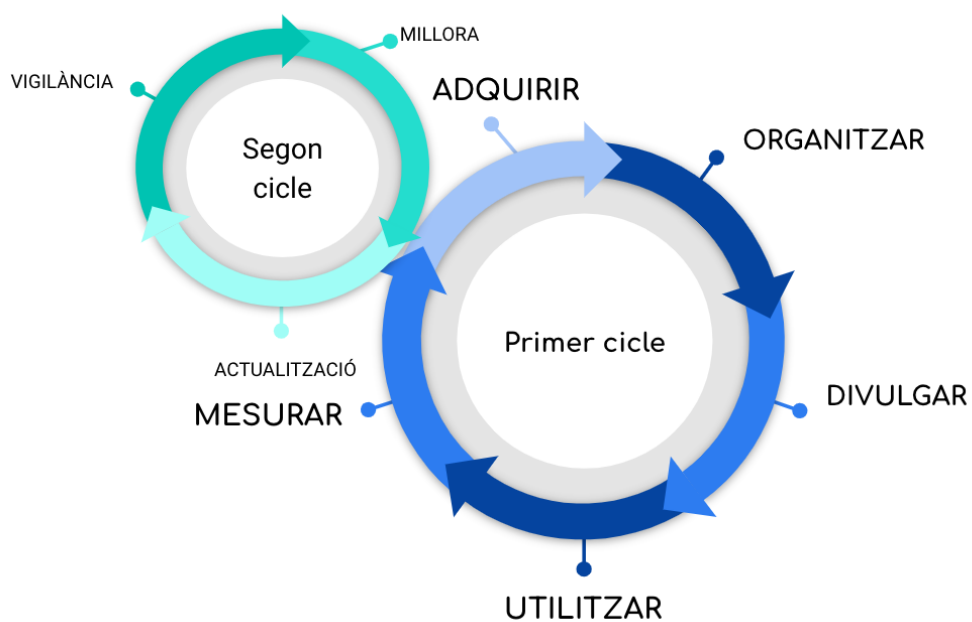


Figura dels dos cicles de la gestió de coneixement. Elaboració pròpia.

Annex

Programari proposat

Les plataformes de gestió de continguts poden ser d'una gran ajuda a l'hora de mantenir el coneixement centralitzat i poder compartir-lo amb els membres.

En aquest cas, aquesta plataforma actuarà com a Intranet, és a dir, només accessible per a les persones de l'organització. El repte ve per la part de què els membres de l'equip estan repartits per a tota la geografia espanyola i sud-americana, la qual cosa no ens permet tenir un sistema integrat localment, sinó que hem de buscar solucions per garantir el coneixement.

Recordem que partim d'un Google Sites obert a tothom, per la qual cosa proposem una autenticació basada en el domini.

Les funcions d'un sistema de gestió de continguts el podem mesurar segons la següent taula³³

Funcions d'edició de continguts	Funcions d'explotació de la web
Creació de continguts Gestió de continguts Publicació de continguts Presentació de continguts	Entorns col·laboratius Perfils d'usuaris Sindicació de continguts Articulació de funcionalitats Integració d'aplicacions

Integrant totes les funcions d'edició de continguts i les d'explotació web, es recomana la utilització d'una Wiki que contingui totes aquestes funcions i pugui, a més, ser extensible fàcilment.

³³ Mario Pérez-Montoro Gutiérrez. *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. 2008.

	XWiki	BlueSpice	DokuWiki	Wiki.js
Llenguatge	Java	PHP	PHP	Node.js
Desenvolupament	Madur	Madur	Madur	Madur
Nivell d'usabilitat	Mitja	Mitja/Alta	Mitja	Alta
Data estable	30/10/2023	15/03/2021	09/08/2021	02/06/2023
Autenticació 2FA	No	No	No	Sí
Emmagatzemament extern	No	No	No	Sí
API	Sí	Sí	Sí	Sí
PostgreSQL	Sí	No	Sí	Sí
Mòduls	Sí	Sí	Sí	Sí
Autor	XWiki development Team	Hallo Welt! Gmbh	Andreas Gorh	Nicolas Giard
Sistema Operatiu	Qualsevol amb Java 11 o més gran	Linux, Windows	Linux, UNIX, Windows, MacOS X i altres	Totes
Servidor Web	Servlet 3.1+	Apache 2+ / IIS 8+	Apache, IIS, Nginx, Lighttpd, anything with PHP support	Tots
Autenticació	XWiki, LDAP, custom (Open API), Kerberos, NTLM, Headers, PUMA, SAML,	Sí	Textfile, LDAP, MySQL, PostgreSQL, ActiveDirectory	Local (built-in), Google, Facebook, Microsoft, GitHub, Azure AD, LDAP,

	Trusted LDAP, Sun SSO			OpenConnectl D, Slack, Discord, Auth0, Keycloak, Okta, etc.
Multi idioma	Sí	Sí	Sí	Sí

Finalment, ens decanem per Wiki.js.

Els motius per a escollir aquest programari i no altre és degut principalment als següents motius:

- 1) Autenticació amb altres plataformes molt fàcil
- 2) Interfície d'usuari moderna i bona experiència d'usuari
- 3) El llenguatge de programació Node.js està alineat amb l'empresa subcontractada, que domina tant Node.js com PostgreSQL, com la plataforma que actualment utilitzen com a pàgina web i de contacte amb usuaris i organitzacions.
- 4) Independència total del servidor web.
- 5) Desenvolupament madur
- 6) Autenticació de dos factors i externa (Google)
- 7) Té desenvolupada una API per accedir a la mateixa Wiki, per la qual cosa és escalable a un futur.
- 8) Possibilitat de triar un servei d'Amazon o Azure per deixar els continguts o d'altres.
- 9) Integració d'aplicacions a l'abast d'un programador.
- 10) El llenguatge Node.js té una molt bona projecció de futur