

Comunidades de Práctica, Metodología para Construir, Desarrollar
y Fortalecer Redes de Conocimiento

Proyecto Red- SICTA 2013

Contenido

I.	Introducción	3
II.	Procesos	5
2.1	Guía de Implantación	5
III.	Organización.....	17
3.1	Estructura organizativa de una CoP	17
3.2	Roles propios de los equipos de trabajo colaborativo	18
3.3	La figura del e-moderador.....	20
3.4	Modelos de gobierno	20
IV.	Diseño y seguimiento de métricas	22
4.1	Qué medir.....	23
4.2	Cómo medir.....	24
V.	Dinamización de la participación	26
5.1	Motivación	27
5.2	Participación presencial	28
5.3	Participación virtual	31

I. Introducción

Los procesos de producción, comunicación y relación basados en la industrialización, son modelos heredados que no consiguen capitalizar el conocimiento individual y convertirlo en valor social y económico. En las actuales organizaciones, la estructura se sobrepone a las personas y su forma natural de relacionarse para crear e intercambiar conocimiento. Sin embargo, se gestan cambios, claramente entre las personas y con un ritmo más pausado en las organizaciones (públicas y privadas). Cambios que se dirigen en fundamentar, cada vez más, el factor clave de competitividad, el buen uso de la información disponible y su despliegue eficaz entre las personas para llevar a cabo proyectos individuales y colectivos.

El centro sobre el que gravita este texto son las personas, ya que el conocimiento es estrictamente personal: “lo que puede hacer fuera de la persona es información, no conocimiento, libros en las bibliotecas, datos, publicaciones. Todo esto es información que a través del conocimiento de las personas, se pone en valor en múltiples formas. La información puede ser sistematizada, procesada, pero no así el conocimiento.

Se le da demasiada importancia al documento como soporte válido de transacción informacional, cuando en realidad, es un canal reduccionista e insuficiente para compartir o que las personas saben y han experimentado. Por eso, precisamente, debe favorecerse una estructura racional que fomente el conocimiento. Iniciar una transición progresiva de un sistema basado en transacciones documentales, a espacios que fomenten la relación de personas que comparten ideas y experiencias.

Así que no se tendrá conocimiento si no se crea un clima en el que las personas se sientan libres, autorizadas, respetadas, apasionadas, escuchadas, animadas a aplicar sin miedo sus saberes y sus dudas, a contrastarlos con otras, a compartir para enriquecer. Las organizaciones necesitan generar espacios donde puedan darse dinámicas de creación de valor.

En este escenario de economía global del conocimiento, la capacidad de aprendizaje, a generación y difusión de conocimiento, la innovación y su transferencia a los procesos productivos, la colaboración, la creación de espacios flexibles y organizaciones respetuosas con las personas (única fuentes y destino del conocimiento) que capitalicen el talento, la creatividad y ese gran intangible que es la inteligencia colectiva, se convierten en la clave del desarrollo de una sociedad que ha de dar un salto cualitativo en la forma en cómo se articula para afrontar los retos y las oportunidades.

Las Comunidades de Práctica y en general, los entornos de trabajo colaborativo, son un recurso organizativo razonablemente eficaz para dar respuesta a necesidades de gestión del conocimiento, procesos de aprendizaje, fomento de la innovación y desarrollo de la acción colectiva, en entornos donde las estructuras tradicionales de organización del trabajo no daban respuesta a los retos antes planteados.

Con la exposición y desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), especialmente en el ámbito de las comunicaciones y el crecimiento de plataformas en la internet que han permitido la dinámica de comunidades de cooperación entre iguales se desarrollen de excelente forma, tanto dentro como fuera de las organizaciones. El acceso a este tipo de herramientas tecnológicas habilita la relación virtual que es clave en la consolidación de las Comunidades de Prácticas (CoPS) en las organizaciones hoy en día.

Los encuentros presenciales destacan una alta importancia como elemento clave del desarrollo de la confianza personal en el trabajo colaborativo, bases para la gobernanza dentro de las CoPS, redes, nodos y otras iniciativas de intercambio de experiencias para gestionar conocimiento.

El presente documento pretende facilitar la construcción del flujo, desarrollo y fortalecimiento de sistema de CoPs, desde un modelo que permita su aplicación a las realidades particulares y a la innovación constante de los grupos. De igual manera se basa en experiencias de Programas que han implementado las CoPS y Redes para la Gestión Conocimiento, las cuales fueron sistematizadas por María Jesús Salido en su libro "Comunidades de Practica".

El planteamiento se realiza mediante cuatro grupos temáticos: 1) Procesos, 2) Organización, 3) Métricas y 4) Dinamización de la participación.

II. Procesos

En este bloque temático se detallan los pasos para abordar el diseño, constitución y desarrollo de una CoPs, partiendo de una Guía de Implantación de CoPs, partiendo que es una opción obtenida de experiencias de Programas, como recursos necesarios para su propio diseño, considerando que, los sistemas son únicos que dependen del contexto, su razón de ser y las personas que las impulsan.

Se plantea la constitución de la CoPs instauradas en organizaciones a la que se hará referencia como “La Organización” o “La Estructura Formal” (estructuras donde las ideas y procesos fluyen unidireccionalmente, bajo el control de una jerarquía más o menos acentuada, la cual determina las necesidades y objetivos de la Organización y las pernas que la integran). De igual manera pueden considerarse su instauración estructuras conformadas como Redes territoriales y nacionales sobre las cuales se irá haciendo referencia.

Esta metodología plantea la sostenibilidad del equilibrio entre generar una sistemática útil para las organizaciones, comunidades y personas que quieran aproximarse a estos entornos, pero también con la flexibilidad conceptual necesaria.

2.1 Guía de Implantación

Se plantea un diagrama de flujo que incluye el conjunto de procesos, que permite seguir el desarrollo completo de una CoP que toma en cuenta el impacto que genera en el entorno, así como lo que ocurre a lo interno del grupo, es decir, la organización (o bien una estructura como redes).

En esta primera etapa se trata de establecer desde su inicio como se relacionan ambos ecosistemas (Organización y CoP) que conviven y presentan códigos de conducta y patrones de actuación marcadamente diferentes.

Se realiza un análisis organizacional para la decisión de implantar una Comunidad o un sistema de Comunidades en una organización, buscando dos objetivos principales:

- 1- Evaluar que tan preparada esta la Organización para la implantación de CoPs.
- 2- Asegurar que el modelo y los resultados respondan a las necesidades y objetivos de la Organización, facilitando un intercambio y alineación de esfuerzos, intereses y complicidades saludables.

Esta Guía de Implantación, tiene seis pasos a seguir:

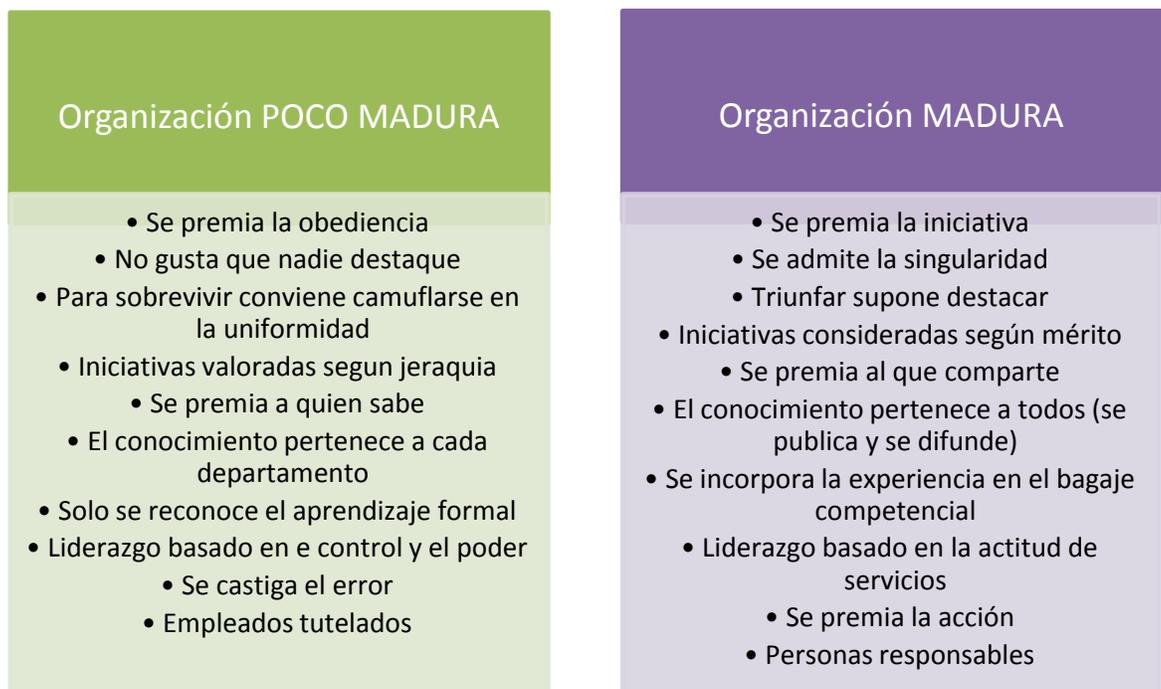
Paso 1: Valoración del Entorno

Realizar un análisis organizacional previo para la tomar la decisión con respecto a la factibilidad de implantar un sistema CoP en la Organización mediante la evaluación de:

1- El grado de madurez de la Organización que permita la implantación de un proyecto de trabajo colaborativo como es la de las CoPs.

La cultura de la Organización afectará al sistema de CoP, tanto si son promovidas desde la Dirección como si son iniciativas emergentes de grupos que se organizan para dar respuesta necesidad en común.

Es imprescindible un clima donde la gente se sienta segura y cómoda conectando, compartiendo, intercambiando y ayudándose mutuamente. Se podría considerar que una Organización es suficientemente madura para este tipo de implantación si presenta las siguientes características:



Concretar como la CoPs puede aportar al marco estratégico de la Organización para alcanzar el fin planteado.

Es importante visualizar a la Organización como un proyecto que avanza hacia un objetivo común y colectivo, visualizar el proceso de cambio con la implementación de la estrategia de lo que somos? y lo que queremos ser? , para decidir si un programa de CoPs es factible, así como concretar qué se pretende con tal iniciativa y cual va hacer el impacto esperado en el contexto corporativo.

Definir el marco estratégico permitirá visualizar en qué lugar de la Organización se implantará un sistema de trabajo colaborativo, por qué? y para qué?

Como ejemplo de implantación de programa, el Proyecto AGBAR planteo la gestión del conocimiento según tres premisas básicas: 1) Centrar el proyecto en las personas; 2) organizar el conocimiento relevante en áreas y 3) Aplicar las CoPs en forma global. En este sentido AGBAR trabaja para fomentar el desarrollo del talento y la colaboración a través de la creación de redes del conocimiento y en comunidades de práctica.

- 2- Identificar objetivos concretos, identificando dominios de conocimientos relevantes para la Organización, necesidad de intercambio de experiencias, proyectos que precisan trabajo en red, donde un sistema de CoPs puede establecer sinergias con estas necesidades y dar respuesta.

Identificar objetivos de la Organización y relacionarlos con el sistema de CoPs permitirán que las métricas e indicadores de las mismas se puedan definir, desarrollar y presentar a la Dirección e integrarlas en una visión en conjunto que permita la evaluación objetiva del proyecto.

Es importante tomar en cuenta que a veces los inicios no ocurren siempre de forma organizada y estratégicamente planificada y respaldada, ya que los proyectos empiezan en las bases y sus resultados van agregándose y consolidando una nueva cultura de las relaciones y el trabajo que finalmente es reconocida por la organización (red) o sus miembros.

Decidir si se implanta un sistema de CoPs

Con toda la información se toma la decisión. En caso de una valoración negativa, se pueden tomar medidas para facilitar el proceso en el futuro, como programas de gestión de cambio, desarrollo de liderazgos basados en la colaboración y vocación de servicio, programas de formación en nuevos modelos organizativos, podrían propiciar una mejor predisposición de la Organización a este tipo de proyectos.

En el caso de una valoración positiva, se pasa a la conceptualización de una CoP

Paso 2: Diseño y Conceptualización de una CoP

El primer paso es la constitución de la CoP tiene como objetivo diseñarla adecuadamente, describiendo cada uno de los aspectos constitutivo presentado mediante un informe conceptual que enmarque su diseño. Esta actividad generalmente solo se realiza una vez al inicio de la CoP, otras veces se puede rediseñar el entorno de forma constante o bien con la caducidad que se establezca.

A continuación se detallan los aspectos más relevantes del diseño, los cuales no necesariamente deben desarrollar todos los puntos, sino que es la realidad de cada caso la que determinará qué conviene más y cuales conviene desarrollar más adelante en futuros pasos. Estos pasos que se

definen en este punto no se realizan de forma aislada durante la conceptualización, sino que se siguen trabajando y desarrollando durante el establecimiento de la CoP

Diseño y Conceptualización de una CoP

1. Analizar la necesidad y definir la razón de ser de la CoP
2. Definir el área de trabajo, temática y objetivos
3. Identificar CoP y grupos existente
4. Identificar patrocinadores
5. Analizar la viabilidad del proyecto (costos y recursos)
6. Definir métricas e indicadores para el cálculo del retorno de la inversión
7. Elaborar plan de trabajo y cronograma
8. Analiza riesgos y oportunidades
9. Diseñar la organización de la CoP
10. Diseñar procedimientos básicos de la CoP
11. Redactar un documento conceptual
12. Conseguir la aprobación y el apoyo de la organización

Paso 3: Activación de la Comunidad

A partir del diseño definido la CoP se convierte en una realidad y en este momento el grupo central debe consolidarse. Para ello se lleva a cabo la primera reunión interna donde se decide cuáles serán las prioridades de la CoP, las estrategias para alcanzar los objetivos, la necesidad de recursos y que procesos internos son necesarios para poder operar.

Durante este paso se realizará el trabajo de revisión del documento conceptual, para que el grupo central constituido pueda preparar la reunión de lanzamiento o de constitución (Kickoff) que supone dar por iniciado el proyecto.

Cada caso y cada organización tienen sus particularidades y es difícil poder establecer un patrón para este momento tan crítico y a menudo confuso, como los del inicio de la actividad de la CoP. En este sentido se propone una serie de acciones para la activación de una CoP:

1- Consolidar el Grupo Central

La constitución del grupo central como uno de los pilares de éxito de la CoP. Este debe estar conformado, por personas que además de sus competencias y perfiles, es necesario identificar la motivación, necesidades y expectativas, asegurándose que están alineados con la razón de ser y objetivos de la Organización.

Deben ser personas representativas de los intereses del colectivo y que conozcan la temática que se tratara en la CoP, siendo una de las funciones principales el desarrollo conceptual de la CoP.

2- Desarrollo del Diseño Conceptual

En este punto se propone recorrer el diseño de la CoP como modelo conceptual, concretando los puntos pendientes, aspectos inmaduros y tomando decisiones operativas. De esta manera se volverá a retomar los doce puntos mencionados en el punto de la conceptualización anteriormente detallado.

Aunque es importante la revisión de cada uno de los puntos para realizar cambios y correcciones, son o los puntos **de Organización y procesos junto con el Cronograma**, los que más sentido tienen desarrollar en este momento, dado que son los puntos más operativos y antes no se disponía de suficiente información para desarrollarlos.

3- Desarrollo de la Plataforma Tecnológica

4- Formación al Grupo Central

El grupo central es quien lleva el peso de las actividades de la CoP. Las personas del grupo central deben formarse en dinámicas del trabajo colaborativo y uso de las herramientas tecnológicas que deben emplear para hacer posible el trabajo en entornos virtuales, combinando la parte presencial con la virtual.

La formación es un buen momento para que todas las personas que conforman la CoP entiendan como funcionara, cuáles serán los procesos de relación, producción y gestión de información, que funciones de la plataforma son las más adecuadas para cada proceso, que técnicas se utilizaran para facilita el trabajo colaborativo.

También puede resultar interesante la posibilidad de sesiones de intercambio de la propia experiencia, dirigidos por un experto.

5- Preparación de la Reunión de Inauguración

Previamente a la reunión, el Grupo Central prepara la sesión.

Se deben convocar a todas las personas que conforman la CoP, exponiéndose los puntos definitorios de la misma y su plan de trabajo. Debe quedar claro en la reunión a cada uno de los participantes; Cuál es su rol en la comunidad?, Qué responsabilidades asume?, Qué competencias necesita para el trabajo que tendrá que desempeñar?, Con quien se relacionará? Y en caso que se requiera Plan de formación, cuál será?

Objetivos de la Reunión:

- Consensuar el diseño elaborado
- Obtener retroalimentación y replantear puntos si se precisa
- Conseguir la aprobación y compromiso del colectivo
- Comunicar la información necesaria para el arranque de la CoP en términos de trabajo convertirla en un equipo de trabajo

Temas propuestos:

- Exposición conceptual de que es una CoP y cuáles son las características principales de un trabajo colaborativo
- Presentación de CoP, sus objetivos y razón de ser
- Presentación del equipo Central y sus responsabilidades
- Presentación del corpus conformado por normas de gobierno y relación de procesos y protocolos que regirá la CoP
- Presentar plan de trabajo y los resultados esperados
- Distribución de roles y responsabilidades
- Presentación de la plataforma tecnológica

6- Celebración de la Reunión de Lanzamiento o Inauguración

Esta reunión no es solo expositiva, ya que es un buen momento para debatir temas y replantear algunos puntos del diseño.

Paso 4: Desarrollo de la Comunidad

Es el inicio de la actividad donde se debe prestar más atención, y donde la intensidad de los gestores de la CoP es más alta (especialmente la del líder o moderador). Una vez superado el inicio y consolidada la CoP, es necesario entender las necesidades del grupo, que ayudara a eliminar mucha angustia sobre lo que se espera del trabajo colaborativo, las barreras y condicionantes que van apareciendo en el camino.

En cualquier momento del desarrollo de la CoP se puede identificar diferentes tipos de actividades a realizar por los miembros del equipo central



Hacer el seguimiento de la actividad: técnicas para monitorear que la CoP trabaja según los tiempos, los resultados y la calidad esperada.

Para realizar este seguimiento se puede realizar de diferente manera, en este punto se proponen las acciones que ayudaran a realizar el seguimiento:

a) Reuniones presenciales

Estas tienen gran importancia en la dinámica del grupo y deben estar integradas en la vida de la CoP, como una medida adecuada al colectivo, a su distribución geográfica, fechas del calendario marcadas, a las necesidades de planear debates que requieran contacto físico.

Las reuniones presenciales tienen mucha importancia, entre las cuales están, su función socializadora, planteamiento de debates que pongan de manifiesto dificultades, conflictos, carencias, condicionantes que pueden estar dificultando el trabajo de la CoP, habilitar espacios para la participación de personas expertas.

b) Monitorización del Plan de trabajo

En esta acción se hace el *seguimiento a las actividades del plan de trabajo*, garantizando que;

- Se realicen las actividades según lo programado,
- Distribución de la carga de trabajo, distribuyendo el liderazgo operativo en diversas personas y responsables de los diferentes grupos,
- Adecuación del plan según necesidades relacionadas con disponibilidad de recursos, gestión de riesgos y expectativas y velar por la calidad de los productos desarrollados.

c) Gestión de Contenidos

Debe de asignarse a una persona para que desempeñe el rol de gestor de contenidos, que ponga en funcionamiento el protocolo (que incluye la definición de los procesos que regulan su creación, difusión y mantenimiento) que es parte de la estrategia de contenidos de la CoP que fue planteada en el Diseño anteriormente.

d) Dar visibilidad a la actividad de la CoP

Se refiere a la difusión al exterior de los resultados de la CoP mediante la evidencia de avances y compartir los éxitos colectivos. Es importante compartir también con los miembros del grupo central como con la CoPs periféricas.

Moderar y Dinamizar: lograr alta participación e interacción entre los miembros de la CoP.

La moderación de la CoP consiste en dirigir su actividad y velar por la correcta y saludable relación de las personas que la integran. Siendo la función del líder o moderador de la CoP:

- a) El propio diseño y conceptualización de la CoP, el cual debe estar atento a las evoluciones y adaptar el diseño a la realidad y necesidades de la CoP

- b) La gestión de las relaciones entre los nodos de la red, asegurando que se generen los flujos de relación y conocimiento necesarios , e intervenir en conflictos que se puedan dar a lo interno de la CoP
- c) Dinamizar la participación y promover el intercambio y las actividades entre los miembros de la CoP
- d) Toma de decisiones; acorde al diseño de la CoP se definió como se va a tomar las decisiones (por consenso , por votación, por algún protocolo de jerarquía-antigüedad, intensidad en la participación, rol-) Dada la importancia se ha desarrollado un conjunto de técnicas en el Bloque Temática de Dinamización, recurrir a estrategias que ayuden a potenciar la participación de los miembros de la CoP y de establecer dinámicas de confianza , relación e identidad que permitan cohesionar e grupo y dar sentido a la “empresa” que comparten. Rey(2010) propone dos estrategias para evitar el desgaste del moderador o líder de la CoP:
 - 1) Dinámicas de autogestión, delegar más. Desarrollar una verdadera red donde los liderazgos estén más distribuidos y difusos.
 - 2) Refuerzo permanente desde el programa, con asesoría continua, apoyo de expertos y la constitución de una red de apoyo a la que pueden pertenecer al grupo de moderadores de la misma organización.

Ejecutar el Plan de Comunicación: para asegurar que la gestión de conocimiento lograda en la CoP se comparte con personas interesadas en su existencia y resultados, tales como patrocinadores, comunidades afines, clientes y otros.

El plan de comunicación es una técnica que ayuda a gestionar los flujos de información y que fue definido durante el Diseño de la CoP. En el paso del desarrollo de la CoP, se desarrolla este plan y se ejecutan las actividades que aparecen.

La promoción externa de la CoP puede venir dada por una Web, espacios virtuales relacionados, páginas personales y congresos donde se publiquen os resultados de la misma.

La comunicación en el ámbito de una CoP suele responder algunos de los objetivos siguientes:



Mantener la Plataforma Tecnológica: mantenerla y adaptar las herramientas a las necesidades de la CoP.

A menos que sean plataformas abiertas, se debe valorar los costos de desarrollo o configuración de los entornos técnicos y los cambios que puedan darse durante el desarrollo de la CoP

Analizar Métricas y Evaluar Resultados: extraer y evaluar la información que proporcionan los indicadores diseñados en pasos previos.

Estas funciones se deben realizar de manera continua y periódica y no solo al final de la vida de la CoP, ya que se necesita analizar si los resultados que se van obteniendo coinciden con los esperados.

Las métricas permiten analizar si las actividades responden a las expectativas previas y si se están alcanzando los objetivos para la que fue diseñada la CoP.

El gran reto de la monitorización es generar la disciplina de recoger la información necesaria y procesarla en informes que permitan el análisis de la actividad, evaluación y aprobación por los órganos competentes. Este análisis permitirá el aprendizaje y la modificación de los aspectos de la CoP que no estén contribuyendo positivamente a los objetivos.

Ejecutar las políticas de retribución, atendiendo a lo acordado en el Diseño de a CoP.

Si se han establecido acuerdos de retribución se calculan durante este paso y se ejecutan, si su aplicación es periódica.

El proceso de retribución es diferente en cada Organización. En algunas puede ser directa y económica, integrada en nóminas. En otros casos las retribuciones están ligadas a objetivos, resultados o éxito de trabajo y por lo tanto, convertirse en una bonificación anual o periódica durante la vida de la CoP.

Paso 5: Apoyo de la Organización a la Implementación de la CoP

Las CoPs interactúan con la estructura formal (La Organización), por eso debe existir una coordinación, un reconocimiento mutuo y determinada complicidad entre ambos “sistemas”, para garantizar los beneficios de la colaboración que aseguren el funcionamiento.

Es frecuente encontrar grupos (comunidades, redes, grupos de trabajo), que trabajan de forma eficiente y capaces de medir su rendimiento, pero desconectados de la estrategia global, por lo que se desconocen en qué medida sus resultados contribuyen a los objetivos comunes de toda la organización.

La dirección debe implicarse, debe ser capaz de transmitir a los responsables de las comunidades y, de hecho a toda la Organización, el proyecto colectivo que los relaciona. Debe compartir sus planes estratégicos y debe proporcionar información necesaria para generar una visión común de los objetivos y estrategias para alcanzarlos.

Uno de los problemas es la diferencia de escala. Las CoPs son las personas que la integra, es fácil identificarlas, distinguirlas. Su tamaño y dinámica están diseñados para respetarlas, y sus miembros son personas que puede referirse y acudir. Sin embargo cuando nos referimos a la Organización hablamos de otra escala ¿Quién es la Organización? , ¿Quién la representa?, ¿con quién nos comunicamos? Y ¿A quién le reclamamos apoyo?

La experiencia demuestra que se pueden llegar acuerdos y definir espacios que permitan la relación, la interacción y el provecho mutuo. Una forma de lograrlo es crear en la Organización un grupo encargado de dar apoyo al sistema de Comunidades llevando bajo su responsabilidad diversas actividades:

- Desarrollar una metodología propia y adaptada a la Organización para la implantación de la CoP
- Proveer guías y recursos a las CoPs
- Ayudar a la CoP a alinear sus actividades a la estrategias corporativas
- Asegurar que las CoPs acogen personas que pueden contribuir a sus objetivos
- Ayudar a establecer relaciones entre diferentes Comunidades
- Ayudar a eliminar barreras de participación debido a temores e inseguridades
- Gestionar información necesaria para las CoPs y alinearla con los planes corporativos
- Funcionar como un punto de encuentro y apoyo

La Organización tiene, durante el paso de desarrollo de las CoP al menos tres puntos de encuentros con las CoP:

- 1- Una vez al año, cuando se acuerdan la actividad de la CoP
- 2- Durante las evaluaciones periódicas de avances y resultados
- 3- Cuando de la actividad de la CoP suceda algún cambio que afecte la Organización

Aprobar el Proyecto de CoPs

El documento conceptual diseñado en el primer paso debe ser compartido con la Organización formal para que valide su idoneidad y apruebe la configuración y objetivos de la CoP

Evaluar periódicamente

El coordinador garantiza las actividades de la CoP y que estas no se desvíen con lo pactado con el Dirección de la Organización, así como supervisa el trabajo del moderador o líder de la comunidad más centrado en la operativa y en la gestión de las relaciones de grupo.

La evaluación periódica sirve a los miembros de la CoP como refuerzo de buenas prácticas y como proceso de aprendizaje. Así mismo, es recomendable que también participen en la evaluación aquellas personas de la Organización vinculadas al trabajo de la CoP.

En la evaluación deberán considerarse las siguientes preguntas:

¿Está respondiendo la Comunidad a la razón por la cual fue creada?

¿Los temas que se abordan son relevantes para los miembros de la CoP y para la Organización?

¿Los costos de la Comunidad son los previstos o existen desviaciones?

¿Hay un ambiente de colaboración y participación?

¿Se sigue con el plan acordado y se obtienen los resultados previstos?

¿Los resultados parciales son aceptados por la Organización formal?

Analizar el impacto

El sistema de CoPs afecta a la Organización y lo hace en diferentes dimensiones.

- 1) Al crear espacios de colaboración donde las jerarquías se matizan y las funciones y roles se rediseña, viéndose la cultura de la Organización impactada. Para que ambas no vivan aisladas debe de establecerse una transferencia entre la actividad de las CoP y los procesos de la Organización formal.
- 2) Las CoPs producen puntos conocimiento, en forma de normativas, protocolos, descripción de buenas prácticas, documentos, que la Organización puede adoptar como elementos transformadores de la estructura formal.

Paso 6: Evaluación de Resultados

Al final del periodo del ciclo del programa de las CoPs, llega el momento de evaluar los resultados para hacer valoraciones bajo tres escenarios:

1. El interno o propio de la CoP
2. La rendición de cuentas ante la Organización
3. Actos públicos de presentación externa

La CoP deben de formalizar el cierre, presentar los productos por CoP y la consolidación de las lecciones aprendidas y la Organización debe realizar una aprobación formal del trabajo realizado por las CoPs, así como facilitar la transferencia de conocimiento, organizando y promocionando la presentación de los trabajos realizados por la CoP y por otro lado, analizar qué resultados de la CoP y como serán incorporados al conocimiento colectivo de la Estructura formal.

Se deben seguir los pasos de forma coherente, donde los resultados darán respuesta a necesidades identificadas en la Organización al tiempo que impactaran de forma positiva en los objetivos estratégicos.

III. Organización

3.1 Estructura organizativa de una CoP

La estructura organizativa de una CoP se refiere a las personas que la conforman, de las funciones, de las responsabilidades, del sistema de relaciones que se establecen con el fin de que la CoP funcione, se desarrolle y logre sus objetivos planteados a un inicio.

A efectos de definir y/o analizar la estructura d una CoP, José Luis Oliva, investigador y experto en el diseño de redes colaborativas propone observar las siguientes variables a efectos de definir la estructura de una red/comunidad (Oliva, 2010):

- a) *Tipología*. El número de miembros y criterios para formar parte determinan a esencia de una comunidad o bien decidir que la comunidad es abierta y que un miembro lo es por el simple hecho de querer serlo.
- b) *Topología*. De acuerdo a las relaciones jerárquicas, las redes pueden clasificarse en centralizadas y descentralizadas, considerándose la probabilidad que las redes tienen determinados nodos para adquirir nuevas relaciones en base al número de relaciones que ya tienen.
- c) *Similitud*. Adicionalmente a las características del nodo, existen características propias de la red relacionadas con los roles dentro del flujo de información y conocimiento propio, logrando identificarse tres posibles modelos:
 - 1) *Homologa*- todos los nodos tienen el mismo y único rol dentro de la red
 - 2) *Diferenciada*- los nodos tienen diferentes funciones en el flujo de actividades, información y conocimiento
 - 3) *Jerárquica*- los nodos tienen definida una jerarquía definida con diferentes niveles y esta puede implicar funciones diferenciada para la toma de decisiones, flujos de información y conocimiento
- d) *Simetría*. En dependencia del flujo de relación entre nodos se identifican diferentes tipos de simetría; Unidireccional (cuando no está permitido que el nodo establezca un flujo de vuelta), Bidireccional restringida (cuando el flujo de vuelta no es de la misma calidad y cantidad) y simétrico (cuando el fijo entre nodos puede ser de la misma calidad y cantidad en ambos sentidos)
- e) *Permisividad*. Si se permite que todos los nodos puedan estar en contacto de forma individual y grupal, entonces es una permisividad amplia. Si la red permite solo relaciones entre nodos con el mismo número de relaciones entontes es una red con permisividad asertiva. En el caso que solo permitan relaciones con un cierto número o tipo de nodos, entonces se habla de una red con permisividad restrictiva
- f) *Crecimiento*. Se considera comunidad abierta cuando los nodos pueden incorporarse casi sin ningún requisito previo. Protocolaria, cuando es necesario cumplir con todos los procedimientos y cerrada, cuando la red no dispone de un modelo de crecimiento o protocolo concreto para este propósito.

3.2 Roles propios de los equipos de trabajo colaborativo

Hay dos formas de enfocar los roles en una CoP o grupo de trabajo colaborativo; desde su función y desde su relación.

Análisis de roles atendiendo a la función (análisis funcional)

El análisis de roles desde su función, identifica roles con funciones concretas. Tomando como guía la clasificación de White (2001) se hablara del rol del dinamizador de comunidad, del líder, del administrador de contenidos y del administrador de sistemas.

Actor	Roles
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> - Garantiza el éxito de la CoP fomentando su crecimiento y representándola ante la Organización que pertenece - Visualiza necesidades presentes y futuras - Define en conjunto con el líder la identidad, misión y objetivos de la CoP - Evalúa que los objetivos de la CoP estén alineados con los de la Organización - Fomentar al máximo sinergias y puntos de encuentros
Líder de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de dinamizar la CoP - Garantizar la evolución de los trabajos colaborativos - Garantizar la cohesión, capacitación y alineación del grupo central
Miembros de la comunidad de práctica	<ul style="list-style-type: none"> - Formar el grupo central con personas comprometidas con el desarrollo de la CoP y sus objetivos - Movilizar al grupo central especialmente cuando se dan cambios
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la relaciones con otras comunidades, Organizaciones - Fomentar la participación de todos los miembros de la CoP
Administrador de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por las comunidades virtuales para su buen funcionamiento tecnológico de las herramientas que soportan al trabajo en grupo - Procura satisfacer las necesidades tecnológicas actuales y futuras - Apoyar en la resolución de posibles incidencias derivadas del funcionamiento regular de la comunidad - Dar soporte tecnológico a las CoPs de la Organización
Administrador de contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el uso de experiencias en la CoP para mejorar el desempeño individual y colectivo con los medios disponibles - Definir las herramientas necesarias para almacenar y recuperar la información en coordinación con el admón. de sistemas. - Encontrar información y conocimiento relevante para la CoP
Administrador de eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con el líder de la CoP en la elaboración del lan de comunicación de la CoP - Ejecutar el plan de comunicación
Mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir nuevos miembros a la CoP - Introducir las dinámicas, herramientas y normas que contribuyan a la plena integración de los miembros de la CoP
Mediador	<ul style="list-style-type: none"> - Este rol es asumido por el facilitador - Intervenir ante conflictos entre miembros de la CoP - Buscar el bien común de la comunidad - Redirigir aprendizajes que aporten positivamente a la CoP

Moderador de foros	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar y dinamizar la participación de los foros de la comunidad - Velar que se respeten las directrices de comportamiento - Aportar contenidos, enfoques que enriquezcan el contenido de los foros.
Expertos	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir nuevas vías de conocimiento, aportando información, recursos, herramientas y escenarios. - Resolver dudas - Analizar a la comunidad para detectar necesidades no resueltas - Transportar la experiencia adquirida por la comunidad hacia niveles de mayor desarrollo

Análisis de los roles atendiendo a como se relacionan con la información (análisis relacional)

El análisis de roles desde la relación (análisis relacional) se realiza desde un doble enfoque; según los miembros de la comunidad se relacionan con la información o como se relacionan con el resto de los miembros de la comunidad. Considerando la clasificación de Miessen (2010) se hablará del rol del conector, del facilitador y del buscador. En este mismo análisis para el resto de los miembros de la comunidad se tomará como guía la clasificación de Lambe (2005)

Actor	Roles
Conector	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer puentes informacionales en áreas desconectadas, ya sea nuevos conocimientos o huecos informacionales preexistentes
Propagador	<ul style="list-style-type: none"> - Acelerar la difusión de la información en la CoP
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Crear condiciones para que la información fluya - Facilitar las condiciones para la consecución de los objetivos preestablecidos
Amplificador	<ul style="list-style-type: none"> - Captar la atención de la CoP hacia aspectos relevantes para esta
Guía	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir nuevas vías a explorar y analizar - Catalizar los procesos de cambio por la aportación de nuevas ideas, enfoques y soluciones
Disruptor	<ul style="list-style-type: none"> - Captar la atención de la CoP mediante aportación que pueden actuar como palanca de desarrollo de nuevas ideas de trabajo - Catalizar procesos de cambio
Asimilador	<ul style="list-style-type: none"> - Procesar el conocimiento generado por la CoP - Sintetizar el conocimiento en formatos amigables para el colectivo - - tomar conciencia de los desarrollos alcanzados y sacar provecho

Ambos enfoques- funcional y relacional- se complementan mutuamente aportando información de gran utilidad para definir que roles son necesarios para garantizar determinadas funciones en la CoP, así como que comportamientos conviene fomentar, reconducir o evitar.

3.3 La figura del e-moderador

La función esencial del moderador es mantener viva la Comunidad, velar por la salud social y atender las necesidades de los miembros para la consecución de los objetivos comunes.

Algo notable en la figura del e-moderador es, en palabras de Hootstein (2002) que lleva puestos “cuatro pares de zapatos”, es decir, que realiza múltiples tareas que, a veces resultan desbordantes. Tiene un carácter claramente aglutinador de voluntades enfocadas a alcanzar los objetivos de la CoP, por lo que sin lugar a dudas es un líder nato.

La principal función de este rol es ayudar a los miembros de la CoP, marcando el ritmo de la actividad y guiando al grupo hacia el logro de sus objetivos. Dada la complejidad y variedad de tareas en el caso de las grandes CoP suele contar con la colaboración de co-facilitadores y mentores. Su rol supone:

- ✓ Escucha activa; escuchar es el primer paso de un buen facilitador para reconducir, potenciar, dirigir y sobre todo, vencer la resistencia al cambio.
- ✓ Facilitar la conversación; planteando temas, enfoques, ideas y acciones. Invita a la gente a que participe y plantee sus ideas. Detecta situaciones que conviene reconducir para evitar que se conviertan en problemáticas, y cuando sea necesario, plantea problemas para que sean resueltos de forma conjunta.
- ✓ Crea ambiente de confianza de tal forma que la participación no se ve afectada por miedo a ser ignorado o rechazado. Garantiza la cohesión, la capacitación y la alineación del grupo de entusiastas.
- ✓ Administración; desde la gestión diaria de la CoP hasta la supervisión de que los objetivos plantados se están alcanzando. En caso que en la CoP existan roles de administrador de contenidos y de tecnología, muchas de las tareas que supone esta vertiente se pueden derivar de ellos.

3.4 Modelos de gobierno

La gobernanza se puede definir como el consenso o compromiso alcanzado por los miembros de una comunidad, en dar cumplimiento a determinadas normas o pautas de trabajo y de relación. Además es un mensaje de definición hacia el exterior en cuanto a que comportamientos son bienvenidos y cuáles no.

La gobernanza refleja de alguna forma el carácter, el estilo de la comunidad y alcanzado cierto grado de madurez, confirma su cultura.

En paso se enfoca a que aspectos conviene tener presentes cuando una comunidad quiere definir su modelo de gobierno, así como algunas líneas directrices para su implementación.

En cuanto a las líneas directrices se han centrado en la tesis de dos autores, De Moor (2004) y Kim (2000). Según De Moor (2004), la gobernanza de una comunidad se fundamenta en la concreción de tres áreas altamente interrelacionadas;

- 1) Diseño; referido a su definición y puesta en marcha de los procesos operativos o flujos de trabajo de la comunidad
- 2) Gestión del cambio; como llevar a cabo cambios en el sistema socio-técnico de la comunidad
- 3) Gestión de conflictos; referido a su prevención, como a la resolución e incorporación en la comunidad del posible aprendizaje que se derive

Según Kim (2000), plantea que la gobernanza de una comunidad cumple un ciclo de tres etapas que se retroalimentan: creación, logros y evolución.

Basados en estos aportes, los aspectos que convendría tener presentes en el momento en que se requiera definir qué modelo de gobierno se quiere para la comunidad se destacan los siguientes:

- Competencias de los miembros que conforman la comunidad
- Flexibilidad que no limite al espontaneidad de la comunidad para explorar nuevos ámbitos de relación, interacción y/o creación
- Guiar pero no dirigir; las normas y compromisos guían qué camino tomar, pero no como caminar por el mismo
- Entorno seguro; la confianza genera participación , punto débil en todas las Comunidades virtuales
- Emplear todos los recursos posibles

Las funciones de los responsables de estos programas en el marco de la organización, podrían entenderse también como un elemento de gobierno, útil y a considerar. Algunos de los servicios que un modelo de gobierno corporativo o institucional podría ofrecer el sistema de CoPs.



IV. Diseño y seguimiento de métricas

En este bloque temático se abordarán indicadores cuantitativos y cualitativos, donde se deben establecer límites en intento de medir la calidad de la integración de personas en un entorno colaborativo.

Cuando se habla de calidad de las relaciones, se quiere enfatizar que no es suficiente con fomentar (y en este contexto, medir) la cantidad de las relaciones que se dan en una Red o en una Comunidad, sino que es necesario avanzar para medir también, la efectividad de estas conexiones, si son saludables desde un punto social, técnico y emocional, que aportan al individuo y al colectivo y si contribuyen al propósito de la Comunidad.

Se tiene que relacionar los indicadores que miden la actividad de la Comunidad con aquellos que relacionan sus resultados con los objetivos estratégicos de la Organización, asumiendo que más que garantizar el buen funcionamiento de la Comunidad, la buena gestión debe perseguir asegurar la consecución de los objetivos para la que fue diseñada.

Hay que evitar en la medida de lo posible el excedente de control y la burocracia inútil, cuando se ve que no aporta nada a un análisis real de la Comunidad. Contrario a esto, el aprendizaje y la mejora continua pueden ser alimentados desde muchos puntos, así que hay que estar abiertos a cualquier situación que los fomente, como el intercambio de experiencias con otra Comunidad, la valoración subjetiva de los propios miembros o la práctica de iniciativas innovadoras, que pueden ser potencialmente beneficiosas para el grupo.

4.1 Qué medir

Es importante tomar en cuenta que toman relevancia unos grupos de métricas con respecto a otros, en función de las características y los objetivos propios de cada grupo. Hay comunidades orientadas al producto, otras orientadas a la conformación de equipos estables con propósitos diferentes que van desde el aprendizaje individual hasta la mejora estructural de un determinado colectivo, el desarrollo de nuevo conocimiento o la activación de procesos de innovación.

Es por ello que en el Bloque Temático de Procesos, durante la conceptualización de la Comunidad, se hace la recomendación de realizar la identificación de los aspectos clave a medir en la Comunidad que se diseña, en función de su razón de ser, objetivos y contexto.

Se proponen cuatro áreas a considerar para el diseño de métricas:

1.- Actividad.

En este bloque se medirá la operativa de la Comunidad. Cómo funcionan los procesos, el grado de participación, su nivel de producción y avance de las actividades con respecto al plan. En esta evaluación es importante medir el porcentaje de miembros de la Comunidad que participan activamente y cuál es la relación entre lo que se aporta y lo que se “consume”.

Sub grupos dentro de las mediciones de actividad a realizarse:

- Miembros y visitantes. Mide de forma cuantitativa el acceso a los entornos, en general de la comunidad. Cuantos miembros tiene la CoP (activos e inactivos)?, número de visitas y permanencia? , periodo temporales de más acceso? En definitiva cualquier medida que de información sobre la actividad.
- Contenidos. Referente al volumen de documentos que se aporta a la Red
- Socialización; mide la intensidad de la relación entre los miembros, la actividad de moderación y la socialización de los miembros vía reuniones, nivel de asistencia, otros. Estos indicadores permiten medir el grado de respeto de las normas de la Comunidad y a las reglas de participación, ayudan a la gestión del equipo y permiten detectar posibles conflictos “sociales”
- Proyectos. Mide el grado de avance de las iniciativas planteadas por la Comunidad para la consecución de sus objetivos.

2.- Relevancia

Se pueden tener buenos índices de actividad y que la producción no interese a la Comunidad, es decir, se puede trabajar intensamente pero no dar respuesta a una necesidad real o no suscitar un interés real.

Por lo tanto se requiere medir el grado de percepción cualitativa que los miembros, usuarios y beneficiarios de la Comunidad están teniendo de la actividad misma. Se mide la utilidad general percibida, la aportación del valor como recursos para el trabajo o el aprendizaje y el costo beneficio de los miembros.

3.- Usabilidad

Por usabilidad se requiere entender los procesos de forma sencilla, los canales naturales, la relación fácil, las investigaciones lógicas. Obviamente la tecnología y su diseño juegan aquí un papel relevante. Una mala navegación o una estructura de información excesiva pueden hacer caer la participación y la eficiencia del trabajo en Comunidad a niveles dramáticos.

En realidad, se considera que la mejor manera de medida de usabilidad cendra dada por la propia utilización del sistema. Cualquier otra forma de medir (cuestionario por ejemplo) aporte un análisis sesgado respecto a lo que se obtiene deducido del análisis de la actividad.

4.- Impacto/Valor

Finalmente, se debe de medir el impacto en el entorno de la Comunidad. Es decir, el grado de consecución de los objetivos para la que fue diseñada la Comunidad. Un indicador que mide el impacto a corto, medio y largo plazo de los productos resultantes de la Comunidad. La calidad de un protocolo vendrá determinada por su adopción natural y su utilidad.

Se dividen los indicadores de impacto en dos grupos; el individual (correspondiente al valor que la Comunidad aporta a cada uno de sus miembros) y el Corporativo (ve la aportación de la Comunidad a la Organización).

Indicadores de impacto personales / individuales; se debe analizar el valor que la CoP genera para sus miembros, ya sea aportando mejoras en su desarrollo profesional, como fuente de aprendizaje o como espacio de socialización, motivación y los incentivos que meen a las personas a colaborad en este tipo de entornos. Los indicadores que se definieron en el desarrollo de la CoP deben ser coherentes con lo que interesa a nivel individual a los miembros del grupo.

Indicadores de impacto Corporativos; son los que la Organización y sus representantes evalúan para analizar si la inversión que ha realizado para desarrollar la Comunidad ha valido la pena o no.

Estos objetivos deben ser medibles y los indicadores deben dar valores claros y objetivos a esta medida.

4.2 Cómo medir

Las métricas son herramientas metodológicas que aumentan su valor si van acompañadas por una metodología que las avale. Los indicadores que se escogen deben permitir tomar decisiones sobre si la Comunidad atiende a los objetivos para lo que fue creada o no. El diseño de estos indicadores inicia en la Conceptualización de la Comunidad, cuando se están definen los objetivos.

A la hora e identificar indicadores, conviene recurrir a los que ya están midiendo la Organización donde se implanta la CoP. Se puede también recurrir a estándares del sector o referencias internacionales sobre la calidad de los procesos en el ámbito concreto en el que se enmarque la evaluación.

Se podrían definir los siguientes pasos a seguir para elaborar el modelo metodológico de medición y análisis de una Comunidad:

1.- Identificar las métricas

Se debe elaborar el catálogo de métricas a analizar, respondiendo a las preguntas similares a estas:

¿Qué objetivos tenemos y que debemos medir?

¿Cuántas métricas necesitamos para ello?

¿Con que temporalidad vamos a realizar la medida?

¿Quién es el responsable de la métrica?

¿Cómo se asegura que la métrica refleja los objetivos de la Comunidad?

2.- Recolecta de los datos (automáticos y subjetivos)

Los indicadores cuantitativos casi no necesitan procesamiento, por ejemplo, cualquier Plataforma colaborativa que permite extraer estadísticas sobre el número de visitas, áreas geográficas, número de documentos descargados. Estos documentos deben ser tratados con cautela, ya que solo reflejan la medida de uso de las prestaciones de la Comunidad, pero dicen poco sobre lo que hacen las personas con estos elementos, a que lo aplican y cuan útiles les resultan.

Por otro lado hay datos que no se pueden obtener de forma automatizada, como las variables cualitativas y requieren estrategias de extracción más elaboradas; contactos directos, entrevistas, encuestas. Algunas técnicas utilizadas para la obtención de estas métricas son:

- Herramientas tecnológicas de retroalimentación
- Lista de mail y correo dirigidas a personas específicas o grupos de interés
- Encuestas aprovechando encuentros como cursos de formación o conferencias
- Llamadas de teléfono
- Encuestas escritas
- Focus groups
- Reuniones de evaluación (dirigidas o espontáneas)
- Análisis de la percepción de los usuarios respecto a la actitud y calidad de servicio de los profesionales involucrados en las Comunidades.

“Los resultados pueden medirse a través de la recopilación sistemática de historias de éxito (o fracaso), investigaciones, estudios de caso, retroalimentación, estadísticas, entrevistas sistemáticas otros medios. Las encuestas en línea dirigidas a actores conectados a la Intente, son un medio efectivo y sencillo de recoger retroalimentación” (Egger, 2006)

3.- Procesamiento

Una vez identificados los indicadores, los datos que los alimentas y las fuentes de donde se obtienen, se requiere diseñar los procesos de tratamiento de estos datos y convertirlos en información útil de análisis.

Los datos que se obtienen de forma automatizada son un indicador en sí mismo, otros deberán ser procesados para obtener información sobre la actividad agregada durante un determinado periodo, ser relacionados con otros, luego contextualizar la información para analizar comportamientos de un determinado colectivo o en una determinada franja horaria.

Como todo esto será presentado para garantizar su comprensión, también se requiere analizar los resultados y facilitar la toma de decisiones consecuente.

4.- Análisis

Los indicadores deben analizarse teniendo claro el contexto. Ningún indicador es útil sin un análisis de las circunstancias en que fue encontrado, los mismos pueden ser interpretados de manera positiva o negativa en función del contexto.

Se deben de considerar la incorporación de las variables que aporten información sobre la evolución, para determinar la eficiencia del sistema, así como si el colectivo lo está integrando como una práctica más y está en expansión y/o consolidación.

Finalmente, es importante poner especial atención a las métricas cuando se introduce un elemento de mejora en el sistema, un aspecto diferente como una nueva tecnología, una nueva técnica de trabajo, para poder hacer corrección rápida si fuera el caso.

Se recomienda en cualquier caso, la visión de observadores externos que con objetividad y especialización técnica en los sistemas de medidas aquí expuestos, ayude en estos procesos a los responsables de la gestión de la Comunidad.

V. Dinamización de la participación

La dinamización se engloba dentro de una función más amplia, la moderación se basa en promover la participación activa y el intercambio entre los miembros de la Comunidad.

El intercambio de conocimiento, experiencia, reflexiones y trabajo es lo que en definitiva da sentido a la existencia de un grupo colaborativo. No existe una fórmula que se pueda aplicar que garantice el éxito de una participación intensa y fructífera, pero si hay numerosas experiencias de grupos de las que se puede aprender y un precioso conocimiento tácito, que se deben de tratar de explorar.

En este bloque temático se recoge experiencias, ejemplos y fruto de procesos participativos organizado por el Centro de Estudios Jurídicos del Departamento de Justicia de la Generalitat de

Catalunya, España, así como todo el material, ordenado y organizado para ser presentado de forma útil y didáctica.

La importancia de la activa en las comunidades es incuestionable y por ello se inicia por definir tres niveles de participación que determinan los objetivos que se persiguen en cada caso, según Rey (2010), donde conversión, se busca el impacto en el entorno, fruto del trabajo colaborativo.

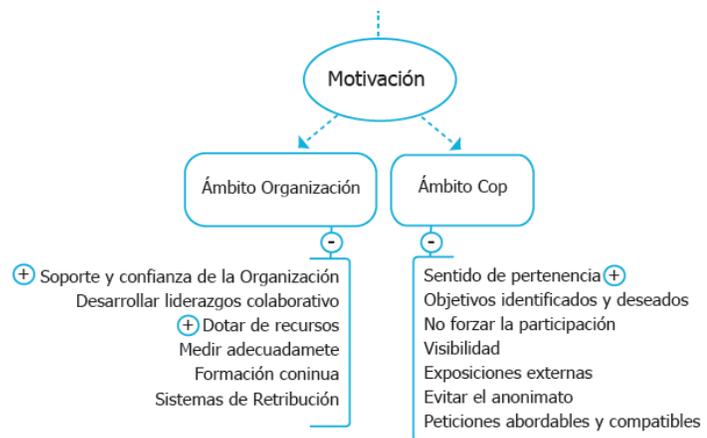
También se debe de considerar que la participación se da a través de dos escenarios principales en la Comunidad, el presencial y el virtual. Ambos se retroalimentan y complementan, aunque hay factores que afectan a los dos, y también tienen sus propias dinámicas de dinamización.

5.1 Motivación

Hay hecho esencial en la motivación de los miembros de una comunidad y es la voluntariedad y la decisión responsable y libre de formar parte y elegir que se hace y como. Rey (2010) dice que la motivación responde siempre a una tensión entre el beneficio propio y el altruismo hacia el colectivo al que una persona se siente vinculada.

Como se dijo en el Bloque Temático de Procesos, la motivación principal que mueve a los participantes a trabajar en CoPs responde a cuestiones como el aprendizaje, la vocación de servicio, tener la oportunidad de poder influir en el entorno, el resultado, hacer trabajar la mente, establecer vínculos y relaciones personales y la pasión por la excelencia. En cualquier caso, el hecho de pertenecer a una CoP debe ser útil, enriquecedor y provechoso para sus miembros.

La Organización formal debe apoyar a las Comunidades reconociendo el esfuerzo (oficializando las horas dedicadas por ejemplo), reconociendo el proceso (integrándolo en los protocolos estándares de la organización) y reconociendo el resultado (validando y aplicando el producto resultante). De igual manera debe de dotar de recursos que hagan posible el trabajo en grupo.



Una vez valorada la motivación como factor clave de participación, se pasa analizar que estrategias y situaciones facilitan o dificultan la participación en las CoPs. Dicho de otro modo, como se puede, tanto en el ámbito presencial como en el virtual, mantener las cuotas de motivación que hacen que las personas se involucren en un grupo, participen activamente y se comprometan con la acción colectiva.



La Participación

Rey (2010) expone una relación conceptual entre la actividad presencial y la virtual, recordándonos que “normalmente las comunidades y redes de conocimiento, no son solo grupos de trabajo virtual, sino comunidades presenciales que realizan algunas actividades online”

En la siguiente tabla de ventajas del canal virtual y del presencial, se evidencia la complementariedad de los dos ámbitos y deja entrever el reto de saber gestionar la mejor estrategia en cada caso y en cada Comunidad estableciendo un equilibrio idóneo entre la presencial y lo virtual, en función de muchas variables, considerando por ejemplo el tiempo que requiere las reuniones presenciales.

La actividad virtual es una forma útil (a veces la única) para facilitar que todos puedan participar en los trabajos de la Comunidad. Aunque no todas las actividades resisten este formato y a veces el trabajo en línea no es útil para orientar la tarea, pero habrá otras comunidades donde la dinámica natural se dé a través de la red, y no haya necesidad de virtualizar más. La clave de fondo es tener siempre presente que estos no son más que meros medios para alcanzar los objetivos acordados, nunca fines en sí mismos.

Ventajas del Canal Virtual y del Presencial identificadas por Rey (2010)

VENTAJAS DE CADA CANAL	
LO VIRTUAL (ON)	LO PRESENCIAL (OFF)
Se documenta en tiempo real = Codificas conocimiento, y lo haces más compartible	No se documenta, así que hablas los jefes no pueden leer lo que opinas
Se sistematizan las interacciones = Más frecuentes a pesar de la distancia	Conversación más fluida y cómoda= Contacto más cercano, más humano
Desarrollo de competencias digitales "aprendiendo haciendo"	Menos dependencia de las competencias digitales (más "inclusivo")
Reducción costes = + Eficiencia	-
Se llega a más personas de la organización	Relaciones afectivas pueden reforzar el sentido de pertenencia
Se flexibiliza la operativa (considerando dispersión y diversidad de contextos)	Más foco, más concentración (menos multitasking)

5.2 Participación presencial

Las reuniones presenciales son muy importantes en la vida de las CoPs, ya que establecen lazos de conocimiento y complicidad que favorecen la implicación en el abajo. Sin embargo, deben tener una frecuencia adecuada en función de la ubicación geográfica de sus miembros,

de las metas del calendario, de las necesidades de los debates y de las actividades que requieran contacto físico.

Se han dividido en tres grupos los factores que afectan a la participación presencial:

1.- Organización interna de la CoP

La organización interna de la Comunidad recoge todos aquellos procesos, políticas, actitudes, y estructuras que definen la actividad del grupo, cómo éste se enfrenta a los procesos de relación, y la consecución del trabajo a realizar.

Aspectos que Propician la participación (+)	Aspectos que inhiben la participación (-)
· Transversalidad temática / organizativa	· Frustración por acumulación de trabajo
· Jornada de Buenas Prácticas interna	· Sobrecarga de tareas / agendas
· Un miembro de cada Equipo en el grupo central	
· Perfilar, personalizar la demanda	
· Planificar / temporalizar el esfuerzo	
· Concretar actividad / compromisos	
· Diversificar	
· Transparencia	

Una de las recomendaciones recogida de la experiencia de los e-moderadores es la diversificación temática en el seno de la Comunidad y de subdividir en grupos más pequeños los encargos que se hacen.

Conducir al grupo a través de la trayectoria vital de la Comunidad, sin pedir esfuerzos que no corresponden al momento actual y centrando la atención en el paso de la producción en la que está. Esta gestión impacta tanto en la dinamización presencial como en las actividades de relación virtual. Hay que ligar la gestión del tiempo y del esfuerzo con el establecimiento de compromisos concretos.

La Comunicación fluida, la transparencia, dotar a la Comunidad de espacios donde mostrar el trabajo realizado, para publicitarla tanto dentro como más allá de las fronteras del grupo de trabajo. Participar en foros externos y publicar artículos en ámbitos de la especialidad, por ejemplo puede suponer un buen complemento al reconocimiento interno.

2.- Contexto (Corporativo)

Uno de los principales motivos de una baja participación puede ser el conflicto laboral que supone en determinados entornos la dedicación de los profesionales a los grupos colaborativos, no siempre reconocidos por la estructura formal.

Otra dificultad que puede incidir negativamente en la asistencia de los miembros de la Comunidad a las sesiones presenciales es la limitación de los líderes de los grupos a la hora de disponer de herramientas retributivas.

Por otro lado la implicación de la Organización en funcionamiento de la CoP es intensa. Muchas veces no es recomendable su participación y dependerá del perfil del directivo y de su aportación al grupo. No hay que confundir. La estructura formal puede no participar activamente y eso no significa falta de apoyo al programa.

Finalmente, hay que asegurar que se está formando adecuadamente a los “jefes” para que sean sensibles ante la gestión de las Comunidades de Práctica.

Esta sensibilidad es muy importante para que los trabajadores-miembros no se sientan solos. El clima laboral debe ser competitivo, pero la competencia debe ser interna en todo momento, ya que como hemos comentado anteriormente, cada CoP se mueve en entornos diferentes.

A continuación se presentan algunos aspectos que propician la participación y otros que inhiben la participación según el contexto

Aspectos que Propician la participación (+)	Aspectos que inhiben la participación (-)
· Implicación de los mandos en la operativa de la CoP	· No disponer de horas
· Actividad integrada en horario laboral	· No contar con herramientas de gratificación por el esfuerzo realizado

3.- Sesiones presenciales

A la hora de organizar reuniones presenciales, tener en cuenta la frecuencia y las demandas que conllevan, siendo sensibles a las características del colectivo y su capacidad de producir y de seguir el ritmo.

A continuación se presentan algunos aspectos que propician la participación y otros que inhiben la organización de las sesiones presenciales

Aspectos que Propician la participación (+)	Aspectos que inhiben la participación (-)
· Anticipación de la convocatoria	· Orden del día demasiado extenso
· Preparación de la reunión por parte de todos los asistentes	· No disponer de tiempo para asistir
· Temáticas interesantes para los participantes	· Acumulación de trabajo entre reunión y reunión
· Pactar temática entre todo el grupo	
· Espacios gratificantes y naturales	
· Socialización informal (Coffe breaks)	
· Buena distribución del tiempo	
· Itinerantes / facilitando movilidad	
· Virtualizar las reuniones presenciales :)	
· Integradas en la actividad de la Cop	
· Concluir	

De igual manera se propone una lista de consejos a seguir a la hora de organizar sesiones presenciales:

- Planificar con suficiente antelación y transmitir toda la información y documentación necesaria para que los participantes se preparen antes de asistir, y conozcan el orden del día y los objetivos
- Asegurarse de que los asistentes se preparen mínimamente la reunión

- Consensuar la temática y diseño de la reunión entre los asistentes. Las tecnologías facilitan la participación del grupo en la co-creación del orden del día y el diseño de las dinámicas, así asegurar la asistencia y mayor efectividad durante la jornada presencial
- Ser respetuosos con las cargas de trabajo.
- Mantener un equilibrio entre detener la dispersión de las ideas y respetar las aportaciones libres y necesarias
- Respetar y controlar el tiempo
- Sesiones demasiado llenas
- Registrar lo que sucede. No sólo las decisiones que se toman, sino en la medida que sea relevante, también otros tipos de aportaciones como los debates o exposiciones
- Preparar y consensuar el orden del día de la próxima reunión
- Buscar espacios naturales, inspiradores, lúdicos y fomentar la socialización
- Finalizar la reunión recogiendo conclusiones de los Participantes

5.3 Participación virtual

La actividad virtual es una forma útil (a veces única) de facilitar que todos puedan participar en los trabajos de la CoP. Pero no todas pueden ajustarse a este formato y a veces el trabajo en línea no es útil para orientar la tarea. Por tanto, es importante saber que actividades hacer uso de la participación online.

Se han dividido en cuatro grupos los aspectos a considerar para analizar los factores que fomentan o dificultan la participación online

1.- Organización interna de la CoP

La buena organización interna de las Comunidades afecta tanto a la participación online como a la asistencia a las reuniones presenciales. Aunque la mayor parte de las recomendaciones ya hechas en el punto anterior son comunes, se ha dividido este punto para poder separar aspectos específicos de cada ámbito (presencial/ virtual).

La relación virtual tiene sus limitaciones, hay otro lenguaje, otro estilo, hay que ser mucho más concreto y conciso, tanto en la temática expuesta como en la asignación de tareas.

Una de las posibles causas de la falta de participación online puede ser, el hecho de que los miembros que asisten a las reuniones presenciales se “apropian”, involuntariamente, del debate. Se les confiere la etiqueta de expertos por parte del resto y la Comunidad comienza a sufrir por las personas que creen saberlo todo. Se debe por tanto asegurar de que en el ámbito virtual nadie esté auto-censurando o actuando condicionado por una percepción errónea sobre su papel en el grupo.

Aspectos que propician e inhiben la participación, desde la Organización

Aspectos que Propician la participación (+)	Aspectos que inhiben la participación (-)
· Espacio público de la Cop (visibilidad)	· Preguntas abiertas / demandas abstractas
· Preguntas/demandas concretas	· Falta de infraestructuras tecnológicas
· Diversificar	· Frustración por acumulación de trabajo
· El tamaño (del grupo) importa	· Sobrecarga de trabajo / agendas
· Planificar / Temporalizar el esfuerzo	
· Solución a la dispersión geográfica	

2.- Usabilidad

Se ha comentado en el Bloque Temático de Métricas cómo la usabilidad es un factor clave de éxito de una Comunidad. La facilidad operativa del trabajo en la Comunidad determinará obviamente la participación de los miembros y cuando esta facilidad de uso se refiere al ámbito virtual y a las herramientas tecnológicas que lo facilitan, la relevancia de este aspecto crece considerablemente.

La clave, radica en la maximización de la simplificación. Es decir, hacer lo posible para que las barreras de entrada a la plataforma sean mínimas, al tiempo que se consigue que la gente que entra se sienta cómoda con su uso.

La usabilidad tiene mucho que ver con la idoneidad, es decir, con la proximidad funcional de la herramienta a los procesos y necesidades del grupo.

En la generación de conocimiento es esencial que haya mecanismos (herramientas Y procesos) de agregación de opiniones, aportaciones, etc. Y también de síntesis de lo anterior, de manera que se puedan canalizar las ideas generadas hacia decisiones colectivas que tengan un impacto final efectivo. Se podría considerar también la pertinencia o no de crear roles específico para que una o varias personas se dediquen a sintetizar y jerarquizar la información y el conocimiento contenido en la plataforma, con la propia ayuda de la misma.

Aspectos que propician e inhiben la participación desde la usabilidad

Aspectos que Propician la participación (+)	Aspectos que inhiben la participación (-)
· Listas de distribución / boletines	· Foro lineal
· Procesos Participativos	· Procesos participativos
· Alinear herramienta / necesidades del proceso	· Wiki (falta conexión sincrónica)

3.- Competencias digitales

Como alternativa a las competencias tradicionales, se hace necesaria formación en competencias digitales de los grupos. Es importante dar a la tecnología el valor que tiene y saber respetar el valor de la colaboración y la capacidad de intercambio más allá de las habilidades digitales que se puedan tener. La participación requiere sensibilidad hacia la diversidad generacional en el logro de esta cultura tecnológica.

Aspectos que propician e inhiben la participación desde lo digital

Aspectos que Propician la participación (+)	Aspectos que inhiben la participación (-)
· Ejercicios de iniciación: juegos online	· Falta de cultura informática
· Sensibilidad por aquellos que no dominan el mundo online	

4.- Dinamización

La dinamización recae principalmente sobre la figura del e-moderador y una de sus principales características es precisamente comprender las motivaciones: empatía.

Se recomienda distribuir la carga y la responsabilidad entre los miembros del grupo, delegado funciones y convirtiéndose más en un coordinador o que en un líder de la comunidad y valorar el esfuerzo de aquellos miembros que contribuyen activamente al trabajo en grupo

Los aspectos que propician e inhiben la participación desde la dinamización

Aspectos que Propician la participación (+)	Aspectos que inhiben la participación (-)
· Ejercicios de iniciación: juegos online	· Falta de cultura informática
· Sensibilidad por aquellos que no dominan el mundo online	

Diez ideas prácticas para la dinamización de la Comunidad, catalogadas por Rey (2010):

1. “Efecto bareto”: Al principio suele ser necesario hacer un trabajo “extra”, para llenar el bar, de manera que los otros se animen a entrar y participar
2. Administrar Esfuerzos = gestionar el tiempo: Paciencia, y si no, perseverancia
3. Divertirse, pasarlo bien: Sin obsesionarse con el resultado, o por ejemplo, con los índices de participación
4. Democratizar la participación: Evitar la apropiación de la CoP por parte de los expertos, ya que genera “mal de altura”. En la medida de lo posible es preferible escoger temas inclusivos, y enfatizar el conocimiento “vivencial” respecto al conocimiento “experto”
5. No ser demasiado permisivos: Esta es quizás la tarea más difícil, ya que no es fácil hacerlo sin convertirse en candidato a ser acusado de “querer controlar demasiado”
6. Focus: “Reconducir la conversación hacia escenarios útiles”
7. Explotar sinergias: Las conexiones entre los integrantes del grupo: hay que conocer a la gente
8. Elegir bien los temas: Temas que motivan, que conduzcan a soluciones de problemas reales, etc.
9. Temas-mosaico: Temas que permiten la unión entre ellas formando una especie de puzzle. No son excesivamente “individualizadas”.
10. Hacer buenas preguntas: Plantear dilemas, preguntas conflictivas. El conflicto motiva a la gente.