

6. GUÍA PARA LA CORRECTA IMPLANTACIÓN DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN ENTORNOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UNA EXPERIENCIA DE ÉXITO

Mario Pérez Montoro

Núria Vives Leal

Universitat de Barcelona

Departament de Justícia, Generalitat de Catalunya

6.1. PRESENTACIÓN

Dentro de la gestión del conocimiento, las comunidades de práctica (CoP) han sido una de las herramientas metodológicas que más expectativas ha levantado. Los beneficios organizativos que aportan han sido sobradamente definidos (Wenger, 1998 y 2002; Parcell y Collison, 2001) y especialmente los relacionados con la eficiencia del conocimiento depositado en la organización, de forma más clara. En este sentido, podemos señalar los siguientes: codificación del conocimiento tácito en explícito, organización y difusión del *know-how*, captura y aplicación del conocimiento externo, etc.

No obstante, aunque se conocen los beneficios potenciales que aportan (Juan, 2004), llama la atención la escasez de experiencias aplicadas y mantenidas en el tiempo en las organizaciones; tanto en la literatura especializada como en la práctica cuesta encontrar experiencias aplicadas. Estas dificultades todavía son mayores si nos situamos en el sector público (Juan, 2004). Salvo algunas excepciones, como la que inició IADE el año 2002, que impulsó un proyecto para el Instituto de Estudios Fiscales, no se han descrito otras experiencias aplicadas en el sector público.

En este contexto, el CEJFE en el año 2005, puso en marcha una iniciativa de vertebración de diferentes CoP en el Departamento de Justicia. Siguiendo el modelo inicial de desarrollo de CoP de Wenger (1998) consistente en identificar a grupos emergentes en las organizaciones y en un apoyo posterior, en el periodo 2005-2008 se constituyeron 13 CoP que reúnen a más de 1.500 profesionales. Dentro de estas CoP, la evolución ha sido muy diversa: dos no han sobrevivido y, en cambio, otras están teniendo resultados excelentes en los objetivos planteados.

Aunque ya se ha descrito el funcionamiento y la evolución de estas, todavía resta por averiguar la parte más importante: cuáles son los factores y variables diferenciales implicados, tanto en la organización como dentro de las CoP, que explican su éxito o su fracaso. El descubrimiento de estos factores tiene una enorme relevancia ya que facilitaría la tarea de poner en marcha nuevas experiencias de este tipo y permitiría pronosticar sobre los escenarios laborales idóneos y disponer de herramientas que permitirían acelerar los procesos y etapas de implantación.

6.2. LA EXPERIENCIA DE IMPLANTACIÓN DE COP EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL PROGRAMA COMPARTIM

6.2.1. El contexto organizativo

La experiencia de implantación de CoP se sitúa en una administración pública: el Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña. Esta administración permite ejemplificar los principales problemas relacionados con el conocimiento que se producen en otras organizaciones similares.

Esos problemas son debidos, principalmente, a las características identificativas claras que acostumbra a presentar el conocimiento en este tipo de contextos. Por un lado, es habitual que no exista un contexto claro que habilite la creación de nuevo conocimiento. Por otro lado, la mayor parte de ese conocimiento reside exclusivamente en la cabeza de los profesionales que lo han creado a partir de sus praxis cotidianas, y, por tanto, no acostumbra a encontrarse representado en ninguno de los tipos habituales de soporte documental (papel o archivo digital). Esa falta de representación provoca que ese conocimiento se encuentre disperso geográficamente, poco estructurado e impide

que haya podido recibir algún tipo de tratamiento documental. Además, los planes de formación no llegan uniformemente a todos los colectivos que se incluyen en ese contexto. Y, por último, este conocimiento se encuentra encapsulado de manera casi exclusiva en las personas que lo poseen, siendo accesible de forma espontánea sólo de un modo fragmentario y poco exhaustivo.

Por estos motivos, hace cinco años se inició un proyecto de gestión del conocimiento en el Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña. El objetivo que persigue este proyecto es doble: aprovechando una red de comunidades de práctica, por un lado, crear un contexto que facilite la creación de conocimiento y, por otro lado, establecer los circuitos y mecanismos necesarios para la explotación colectiva de ese conocimiento.

Para desarrollar este sistema de gestión del conocimiento se comenzó por la elaboración de un programa piloto. El objetivo del programa piloto era implantar a pequeña escala el sistema y anticipar, de esta manera, los posibles beneficios y consecuencias y las modificaciones necesarias para llevar a buen término, en un segundo momento, un proyecto general de implantación más completo y extenso. Por esa razón se decidió comenzar activando una comunidad de práctica concreta que incluía unos parámetros fácilmente controlables: la comunidad de trabajadores sociales.

Pasados cuatro meses desde la puesta en marcha de esta comunidad y habiendo extraído y analizado los primeros resultados, se decidió poner en marcha el resto de comunidades de práctica: 13. Esta red de comunidades se desarrolló centrada sobre una figura organizacional clave: el e-moderador. Los e-moderadores son un pequeño conjunto de personas clave dentro del tejido organizacional que tienen como principal responsabilidad fomentar y activar un contexto de trabajo colaborativo donde se facilite la creación, el intercambio y la difusión del conocimiento entre sus compañeros.

Para que estos e-moderadores pudieran cubrir esos objetivos, se pusieron en marcha dos tipos de estrategias diferentes, pero simultáneamente complementarias. Por un lado, se ofreció la posibilidad de utilizar un entorno colaborativo en línea. Esta plataforma tecnológica llamada e-Catalunya, impulsada por la Dirección General de Atención Ciudadana y desarrollada por la Universidad Politécnica de Cataluña abría la posibilidad de llevar a cabo una parte importante de las principales estrategias involucradas en la gestión del conocimiento. Por otro lado, para reforzar esta figura, se diseñó una política de incentivos encaminada a que estos e-moderadores obtuvieran un retorno de la inversión en tiempo y esfuerzo por su participación en el proyecto. La política de incentivos era principalmente de tipo económico y premiaba la implantación de aquellas acciones que podrían garantizar el buen funcionamiento de la comunidad de la que eran responsables.

Esta política se completaba con una serie de acciones que perseguían que el resto de la comunidad, los potenciales usuarios y, a la vez, suministradores de conocimiento, se implicaran de forma activa en el correcto funcionamiento del proyecto. Con esas acciones se conseguía recoger sistemáticamente el conocimiento generado en el proyecto y se lograba obtener, de forma simultánea, la materia prima para crear un repositorio de buenas prácticas.

6.2.2. El funcionamiento de las CoP

Progresivamente se han llegado a instaurar hasta 13 CoP. En la tabla siguiente se reflejan las principales características en cuanto al número de profesionales vinculados y al número de personas adscritas directamente a las CoP (entusiastas, según la terminología de Wenger).

CoP, profesionales y participantes directos

CoP	Número de profesionales	Participantes directos
Psicólogos	106	25
Juristas criminólogos	80	18
Docentes	125	12
Monitores artísticos	40	11
Educadores sociales de prisiones	140	25
Profesionales de medio abierto de justicia juvenil	45	12
Mediadores de justicia juvenil	35	8
Educadores sociales de justicia juvenil	150	12

Asesores judiciales de justicia juvenil	35	6
Bibliotecarios judiciales	25	12
Archiveros judiciales	45	12
Dinamizadores lingüísticos	35	8

La base del funcionamiento de los grupos de trabajo colaborativo ha radicado en la combinación de cuatro elementos clave: la figura del e-moderador, la metodología de funcionamiento de las comunidades basada en las aportaciones de Wenger (1998 y 2002) y de Collison y Parcell (2001), la política de difusión del conocimiento creado en unas jornadas de buenas prácticas y, finalmente, el desarrollo de una innovadora política de incentivos.

6.2.3. La figura del e-moderador

El e-moderador se ha mostrado como la figura clave dentro de todo el proceso de gestión del conocimiento. El proceso de selección se inició confeccionando un perfil profesional con una serie de características, entre las que destacan las siguientes:

1. Persona representativa de la comunidad y con capacidad de liderazgo
2. Participa en el proyecto institucional
3. Respetada y con influencia en la comunidad
4. Tiene buenas capacidades comunicativas
5. Familiarizada con el trabajo en entornos tecnológicos
6. Profesional comprometido en hacer avanzar el conocimiento en su ámbito profesional

A partir de aquí se abrió un proceso de consultas entre los líderes formales de la organización hasta conseguir candidatos idóneos. Tras un proceso de entrevistas de selección se eligieron 13 e-moderadores, por periodos anuales renovables.

El diseño de la formación que se les impartió se basó en los postulados del *aprender haciendo*. Inmediatamente asumieron las funciones de liderazgo y dinamización -tanto presencial como virtual-, de sus respectivas comunidades. Como ayuda a su trabajo se les diseñó un curso con contenidos de apoyo en animación y liderazgo en entornos virtuales, impartido a través de la misma plataforma tecnológica que usaban para sus comunidades: e-Catalunya.

A través del debate generado en el foro y la dinamización de un experto externo, se fueron modelando diversas estrategias de éxito en la conducción y manejo de este tipo de comunidades. En este sentido, en el periodo de implantación se han desarrollado hasta cinco debates sobre el tipo de aprendizaje que necesitaban. El objetivo final de capacitación estaba pensado para que fueran capaces de asumir dos tipos de roles: por un lado, debían ser verdaderos gestores de debates (tanto en entornos presenciales como virtuales) y, por otro lado, llegar a convertirse en motivadores y catalizadores en su comunidad para ganar aceptación y poder difundir y transferir el conocimiento producido.

6.2.4. Funcionamiento de las CoP

La metodología de trabajo que se siguió se basó en los trabajos desarrollados por Wenger (1998 y 2002) y adaptados por Vásquez (2007) a nuestro contexto. Muy sucintamente, se siguieron los siguientes pasos:

- a. Identificación del colectivo idóneo. Éste debía ser un grupo de personas que ya estuvieran motivadas, o bien que se adhiriesen con entusiasmo en cuanto se les explicara la idea por primera vez. En otras palabras, gente "que estuviera por la labor". Lo ideal es que, además, fuera un colectivo donde al menos un grupo de personas ya hubiera comenzado a reunirse para intercambiar conocimiento sobre el trabajo que realizaban.
- b. Identificación de los problemas recurrentes. Problemas que enfrentaban al colectivo, o bien los problemas que eran más actuales. Se preguntó directamente a los miembros de la comunidad de práctica cuáles eran los temas acerca de los que conversaban de forma espontánea, es decir, cuáles eran los temas de trabajo acerca de los que hablaban cuando no estaban trabajando.
- c. Identificación de la persona que sería el animador de la comunidad de práctica (e-moderador).

d. Organización de una primera reunión, presencial, del colectivo en cuestión. Los temas sobre los que se discutieron fueron los que el e-moderador identificó -hablando con algunas personas del colectivo- como los temas más "calientes" (*hot topics*).

e. Continuación de las conversaciones de la comunidad de práctica en el espacio virtual, a través de la plataforma tecnológica e-Catalunya y bajo la coordinación del e-moderador de la comunidad.

En la actualidad, la media de participación activa para cada comunidad de práctica se sitúa en torno al 15% de cada colectivo profesional. Esta cifra está muy por encima de la media de participación habitual alcanzada en otros proyectos similares.

6.2.5. Jornadas de buenas prácticas

Las jornadas de buenas prácticas tienen un papel determinante en el ciclo final del proceso, y una vez que se dispone del nuevo conocimiento creado. Estas jornadas tienen la misión, por lo tanto, de difundir y transferir a todo el colectivo profesional el nuevo conocimiento del que se dispone. Se programan al final de cada ciclo del proceso de gestión del conocimiento y suelen ser, por lo general, una vez al año. El esquema organizativo ha girado en torno a los elementos siguientes:

1. Difusión del conocimiento nuevo adquirido. Este conocimiento se puede presentar en documentos de texto, presentaciones, etc.
2. Intervención de un experto en la materia tratada. Es invitado especialmente para la ocasión, y se le pide que comente las aportaciones hechas por la comunidad.
3. Recogida de propuestas sobre nuevos temas a desarrollar en el futuro e inicio de debate en pequeños grupos sobre las propuestas aceptadas.

6.2.6. Política de incentivos y estrategias generales de motivación

En reiteradas ocasiones se ha descrito la relevancia de la política de incentivos para asegurar el éxito en la creación y compartición del conocimiento individual. En el proyecto que describimos se utilizaron diversas estrategias combinadas. Por un lado, se utilizaron incentivos económicos directos: los e-moderadores tenían asignada una pequeña cantidad económica y, para cada una de las aportaciones de conocimiento (productos) aportadas, sus autores también recibían compensaciones directas.

Aparte de estos incentivos también se consideraron otros de gran relieve, como los siguientes:

- Publicación y difusión de los trabajos de mayor.
- Certificación de las horas empleadas en las comunidades de práctica como horas de formación.

6.2.7. e-Catalunya: plataforma para el trabajo colaborativo

El soporte tecnológico que permite el desarrollo de las comunidades es un entorno colaborativo y de red social denominado e-Catalunya. Estrictamente hablando, e-Catalunya es una plataforma para la creación y desarrollo de comunidades virtuales para que los ciudadanos puedan comunicarse, trabajar en equipo y gestionar conocimiento mediante herramientas en línea.

A diferencia de otras soluciones de trabajo colaborativo, e-Catalunya se ha diseñado como un sistema modulable y versátil, de manera que las comunidades o grupos de trabajo puedan escoger, según sus necesidades, qué herramientas quieren utilizar. Se trata de una plataforma basada en software libre que permite a usuarios sin conocimientos técnicos específicos crear y mantener las comunidades de forma sencilla. Además de varias herramientas 2.0, también dispone de un sistema inteligente de red social y de red de conocimiento, que se construye a partir de relaciones entre los miembros de la comunidad y de las actividades que realizan.

Este entorno informático habilitaba la posibilidad de desarrollar una parte importante de las principales estrategias involucradas en la gestión del conocimiento, ya que, por un lado, permite desarrollar una serie de acciones para gestionar el conocimiento de tipo explícito y, por otro lado, permite también gestionar el conocimiento de tipo tácito (mediante estrategias de socialización sincrónicas y diacrónicas).

Para ofrecer estas prestaciones, la plataforma incorpora una serie de herramientas que pueden activarse o no en función de los intereses de la comunidad: un álbum de fotografías, un blog, un calendario, un contenedor de ficheros, un foro, una lista de distribución, un sistema de gestión de procesos participativos y un wiki.

6.3. LA EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

6.3.1. Introducción

A pesar de la importancia atribuida y de los beneficios que reportan las CoP, la metodología de implantación ha sido su punto más débil. Por una parte, la evidencia nos muestra que el ciclo de vida de las CoP es corto y que las experiencias de éxito han sido muy escasas; y, por otra parte, encontramos abundante literatura que alerta sobre determinados factores a tener en cuenta con vistas a tener éxito y superar las barreras organizativas en su implantación y supervivencia (APCQ, 2006; Merino, 2007).

Merino (2007) basándose en la experiencia del Proyecto SICAD (IADE, 2005), habla de tres niveles en el grado de madurez de las CoP y de diversos factores implicados en su implantación y supervivencia.

Partiendo de la evolución diferencial de las 13 CoP puestas en marcha en el Departamento de Justicia, pretendemos aportar evidencia empírica de los factores relacionados con el éxito (mantenimiento y producción de nuevo conocimiento) o el fracaso (desaparición o no evolución) y comprobar cómo se relaciona nuestra experiencia en la Administración pública con los diferentes modelos teóricos aportados.

Partimos de la hipótesis siguiente: la confluencia de determinadas variables estructurales (demográficas, relacionadas con la composición del grupo profesional, organizativas, culturales, del rol del conocimiento dentro del grupo profesional, etc.) y dinámicas (funcionamiento interno de la misma CoP, características del coordinador y/o e-moderador escogido, etc.) pueden predecir el éxito o el fracaso de la CoP.

Estos dos tipos de variables se agruparon en cuatro factores:

- Tamaño y especialización del grupo profesional
- Grado de obsolescencia del conocimiento profesional
- Grado de jerarquización organizativo
- Nivel de vinculación con tecnologías de la información y la comunicación

Se consideró como criterio de éxito la existencia de valores positivos en tres tipos de indicadores de evaluación:

a. Indicadores de producción

- - Número de productos de conocimiento elaborados (uno o más)
- - Número de consultas del colectivo profesional a los productos generados

b. Indicadores de impacto

- - Incorporación y aplicación institucional de los productos elaborados

c. Indicadores de calidad

- - Calidad elevada del producto (según la valoración percibida por el colectivo profesional de referencia)

6.3.2. Resultados

Los resultados obtenidos tras una primera evaluación del proceso seguido por cada CoP y de la producción aportada (diciembre de 2007), y tras otra evaluación seis meses después (junio de 2008) sobre nuevos productos aportados y sobre la aplicación institucional de los anteriores, permiten hacer ya un primer balance de lo que ha sucedido.

Los resultados los hemos agrupado en cuatro grandes áreas que las desarrollaremos a continuación: la primera de ellas se ocupa de la relación que existe entre las características de los grupos profesionales implicados y el éxito obtenido; la segunda plantea un ciclo de vida lógico de las CoP

con éxito; en el tercero se identifican indicadores para los ciclos de vida de las CoP y, finalmente, en el cuarto se identifican los principales factores de éxito implicados.

6.3.2.1. Características de los grupos profesionales implicados

En la siguiente tabla se presentan combinadas estas cuatro categorías correlacionadas con los colectivos profesionales en los que se implantaron comunidades de práctica. Se puede observar que las combinaciones abarcan todas las posibilidades: desde colectivos profesionales que reúnen las cuatro condiciones idóneas (archiveros) hasta colectivos que reúnen muy pocas de estas condiciones (educadores sociales de justicia juvenil).

	Necesidad de innovación y conocimiento constante	Estructura no jerarquizada	Pequeño tamaño del colectivo profesional	Vinculación directa con las TIC para desempeñar el trabajo
Psicólogos	x	x	x	
Juristas criminólogos	x		x	
Docentes		x		
Monitores artísticos		x	x	
Educadores sociales de prisiones				
Profesionales de medio abierto de justicia juvenil		x	x	
Mediadores de justicia juvenil		x	x	
Educadores sociales de Justicia Juvenil				
Asesores judiciales de justicia juvenil	x	x	x	
Bibliotecarios judiciales	x	x	x	x
Archiveros judiciales	x	x	x	x
Dinamizadores lingüísticos		x	x	

Las características más importantes que sobresalen son las siguientes:

6.3.2.2. Tamaño y especialización del grupo profesional

La clasificación derivada del *tamaño* y de la *especialización del colectivo profesional* es altamente significativa. La especialización laboral dentro de la Administración Pública es muy elevada. Esta especialización suele afectar a la mayor parte de los colectivos profesionales. En última instancia, el tamaño del grupo profesional tiene que ver con su grado de especialización y con el nivel de demanda de sus servicios. En nuestra experiencia de implantación de comunidades de práctica hemos distinguido entre grupos profesionales de menos de 100 profesionales (tamaño pequeño) y grupos profesionales de más de 100 profesionales (tamaño grande) y creemos que los grupos profesionales más pequeños tenderán a ser más productivos y a establecer con más facilidad comunidades de práctica.

En el caso del Compartim, hay 13 grupos profesionales (5 de prisiones, 3 de justicia juvenil y 4 transversales)

Grupos profesionales	Miembros	%
Educadores sociales de prisiones	99	20,5
Técnicos de medio abierto	31	6,4
Bibliotecarios judiciales	15	3,1
Archiveros judiciales	58	12,0
Asesoramiento penal de adultos	30	6,2

Mediación justicia juvenil	26	5,4
Psicólogos de prisiones	39	8,1
Mediación familiar	37	7,7
Juristas criminólogos de prisiones	16	3,3
Monitores artísticos de prisiones	31	6,4
Trabajadores sociales	35	7,2
Educadores sociales de justicia juvenil	43	8,9
Asesoramiento penal juvenil	23	4,8
Total	483	100,0

6.3.2.3. Grado de obsolescencia del conocimiento profesional

La clasificación derivada del *grado de obsolescencia del conocimiento profesional* se basa en la necesidad de actualización rápida del conocimiento que maneja el grupo profesional en razón a la alta obsolescencia de éste. Es nuestro caso, son los psicólogos y juristas en el ámbito penal, o los asesores técnicos judiciales, ejemplos de grupos profesionales que necesitan una actualización permanente de conocimientos para poder realizar su trabajo. En el extremo contrario estarían los grupos profesionales que no reclaman una continua actualización del conocimiento que necesitan para su praxis. Entre éstos destacan, por ejemplo, los monitores artísticos o los trabajadores sociales.

6.3.2.4. Grado de jerarquización organizativo

La clasificación derivada del *grado de jerarquización organizativo* se fundamenta sobre la disyunción existente entre estructuras organizativas jerarquizadas y estructuras no jerarquizadas (planas) y con más capacidad de autonomía. Una de las variables que mejor identifican a la Administración es la existencia de grupos profesionales con estructuras jerarquizadas muy pronunciadas y con escaso nivel de autonomía (como, por ejemplo, los funcionarios de prisiones o los policías) frente a otros colectivos, como los docentes o bibliotecarios, en los cuales la jerarquización es menor y cuentan con mayor autonomía en la ejecución de sus cometidos laborales.

6.3.2.5. Nivel de vinculación con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)

Por último, la clasificación derivada del *nivel de vinculación con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)*. Uno de los elementos distintivos de la función pública moderna reside en el grado de vinculación con las TICs para poder desempeñar el trabajo. Mas allá de las herramientas ofimáticas, que son necesarias para todos los colectivos profesionales, existen especialidades laborales que no se podrían desarrollar sin determinadas aplicaciones informáticas. Éste es el caso, por ejemplo, de los bibliotecarios y archiveros judiciales. En cambio, otros colectivos laborales pueden desarrollar su trabajo sin necesidad de ellas, como, por ejemplo, los educadores o los trabajadores sociales.

En un estudio para evaluar los factores de éxito de la implantación del Compartim y en el que se entrevistaron a un total de 1.322 miembros (realizado por Jordi Graells, Jesús Martínez, Antonio Olaya y Mario Pérez Montoro) se averiguó que es más elevado el porcentaje de personas dadas de alta en e-Catalunya (47,8%) que las personas que no han sido dadas de alta.(31,3%). No respondió el 20,9%.

Alta en e-Catalunya	n	%
Sí	231	47,8
No	151	31,3
No contestan	101	20,9
Total	483	100,0

Han publicado o descargado documentos de la plataforma e-Catalunya

El porcentaje de profesionales que no usan la plataforma (42%) es superior al de los que usan la plataforma publicando o descargando documentos.

Utiliza e-Catalunya	n	%
Sí	162	33,5
No	203	42
No contestan	118	24,4
Total	483	100,0

Aportaciones en e-Catalunya

Prácticamente la mitad (49.7%) de los profesionales responden que no hacen aportaciones a la plataforma.

Aportaciones a e-Catalunya	n	%
Sí	111	23,0
No	244	49,7
No contestan	132	27,3
Total	483	100,0

6.3.2.6. Ciclo de vida de las comunidades de práctica

Las comunidades de práctica (CoP) han terminado convirtiéndose en una de las metodologías que con más éxito se han implantado para desarrollar proyectos de Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

Sin embargo, el concepto de CoP ha recorrido un largo camino desde que fue acuñado en la década de los 90. Fue E. Wenger (1998) el autor más influyente y el que inspiró una determinada metodología de funcionamiento que todavía hoy en día se encuentra en la mayoría de las experiencias aplicadas. Más tarde, la utilización masiva de la tecnología ha provocado una evolución en los planteamientos previos al posibilitar nuevas fórmulas de configuración y ampliar su alcance, rompiendo barreras infranqueables hasta el momento, como el tiempo y el espacio. Seguramente, el aprovechamiento del factor tecnológico ha multiplicado las expectativas sobre los beneficios que se pueden extraer de las comunidades como herramienta de productividad y de aprendizaje.

De todas formas, y aunque las expectativas sean altas, las comunidades de práctica no siempre arraigan de la misma manera dentro de una organización. Algunas lo hacen con un éxito destacable y otras, desgraciadamente, terminan desapareciendo sin cubrir la mayoría de las expectativas que habían despertado en un principio.

Si concentramos nuestra mirada en el primer grupo de CoP, en las que han funcionado, es posible extraer algunas conclusiones respecto al comportamiento y la evolución de las mismas en los entornos de las organizaciones públicas. Concretamente, a partir de nuestra experiencia y de nuestro estudio es posible extraer un modelo que intenta recoger el ciclo de vida estándar por el que pasan las comunidades de práctica en los contextos de la Administración Pública. Se trata de un patrón de evolución, más o menos generalizado, que acostumbran a ejemplificar las CoP en ese tipo especial de contextos.

Según este modelo, la evolución natural y estándar de una comunidad de práctica en el entorno de la Administración Pública pasa por los siguientes estadios: comienza identificándose como una comunidad incipiente o semilla, más tarde se convierte en una comunidad en desarrollo, luego entra en una fase de consolidación y, por último, pasa a transformarse en una comunidad de práctica madura.

Estrictamente hablando, en el primer estadio, en la fase de *comunidad de práctica incipiente o semilla*, ese grupo de personas difícilmente puede ser considerado como una genuina comunidad de práctica. Son más bien una *proto-comunidad de práctica*. Se trata de un conjunto de personas entusiastas, preocupadas por los problemas que surgen cotidianamente en sus trabajos, que tienen la voluntad de encontrar respuestas en la praxis de sus propios compañeros, pero que no se encuentran articuladas ni actúan en ningún sentido para que ese trasvase de conocimiento se produzca entre ellas. No actúan en ese sentido, pero en su actitud se encierra la semilla que germinará más tarde en forma de comunidad de práctica.

Ese grupo de personas, apoyadas por una serie de factores culturales y organizacionales concretos, pasan a un segundo estadio constituyéndose en una *comunidad de práctica en desarrollo*. En este momento ya podemos hablar de que nos encontramos frente a una CoP genuina. En este segundo estadio, el conjunto de personas que forman esa comunidad comienzan a articularse como grupo y

comienzan a compartir problemas y soluciones derivados de su propia praxis cotidiana. En este estadio comienza a erigirse la figura del líder o e-moderador interno que articula las discusiones que se entablan entre ellos, pero los encuentros de intercambio de conocimiento acostumbran a ser presenciales y no se corresponden con un calendario prefijado previamente.

Una vez que ese conjunto de personas comienzan a obtener y a aplicar en su praxis cotidiana los beneficios de conocimiento que consiguen a partir de su participación en el grupo, y reciben, además, el apoyo institucional adecuado, entran en una tercera fase o estadio que podemos denominar *comunidad de práctica consolidada*. En este tercer estadio, el líder o e-moderador tiene asignadas claramente una serie de responsabilidades, los miembros tienen asumido el rol que han de jugar en las discusiones, tienen un calendario compartido de reuniones presenciales y, además, cuentan con un entorno informático adecuado para poder mantener sus discusiones e intercambio de conocimiento mediante estrategias virtuales. En esta fase, la obtención de resultados y la calidad de los mismos refuerzan de una forma importante el propio correcto funcionamiento de la comunidad y, a su vez, actúan como un claro factor de cohesión organizacional.

El último estadio o fase que acostumbran a ejemplificar las CoP en el contexto de la Administración Pública es el de la madurez. De la misma manera que ocurría en el caso de la comunidad de práctica incipiente o semilla, estrictamente hablando una *comunidad de práctica madura* no puede ser considerada como una comunidad de práctica genuina. En este último estadio, la propia comunidad, al estar altamente consolidada, se hace invisible y termina integrándose en los procesos cotidianos que articulan la administración. Ya no nos encontramos frente a un grupo disgregado y referenciado de personas que discuten y crean productos de conocimiento para luego revertirlos a la comunidad de una forma concreta, sino que en esta fase es la propia organización la que actúa como una gran comunidad de práctica y en el desarrollo cotidiano de sus procesos se integran de una forma natural las estrategias derivadas de las comunidades de prácticas. Por así decirlo, la comunidad de práctica ha dejado de ser un grupo de referencia interno en la organización para diluirse y convertirse en una parte importante del ADN de la propia organización.

6.3.2.7. Indicadores para la clasificación de las comunidades

Como acabamos de ver, existe un modelo que intenta recoger el ciclo de vida estándar por el que acostumbran a pasar la mayoría de las comunidades de práctica exitosas en el contexto de la Administración Pública.

Siguiendo en la misma línea argumentativa, para cada uno de los estadios que conforman ese ciclo de vida de las comunidades es posible identificar una serie de características e indicadores que nos permitan visualizar e identificar el estado de evolución de una comunidad de práctica concreta dentro de ese modelo de desarrollo de cuatro estadios.

Esas características o indicadores se focalizan sobre los siguientes aspectos: características del grupo profesional, proceso de trabajo colaborativo y producción de conocimiento, facilitadores institucionales y elementos externos de apoyo.

Comencemos caracterizando el primero de los estadios evolutivos: la fase de *comunidad de práctica incipiente o semilla*. Por un lado, las características principales que definen el grupo profesional son un alto grado de compromiso institucional entre sus miembros, una preocupación por los problemas que surgen cotidianamente en sus trabajos y una existencia previa de propuestas de innovación y mejora elevadas. Por otro lado, respecto al proceso de trabajo colaborativo y producción de conocimiento, hay que destacar una valoración positiva de este trabajo, una voluntad de encontrar respuestas en la praxis de sus propios compañeros, pero una falta de articulación para que ese trasvase de conocimiento se produzca entre ellos y una ausencia de producción de conocimiento colectivo. Los facilitadores institucionales se caracterizan, principalmente, por una ausencia de conflictividad laboral o institucional. Por último, respecto a los elementos externos de apoyo, destaca la no existencia de un líder o e-moderador que pueda articular todo el proceso de creación y difusión del conocimiento colectivo.

Pasemos ahora al segundo de los estadios: la *comunidad de práctica en desarrollo*. Por un lado, las características principales que definen al grupo profesional continúan siendo el alto grado de compromiso institucional entre sus miembros, la preocupación por los problemas que surgen cotidianamente en sus trabajos y una existencia previa de propuestas de innovación y mejora elevadas. A estas características hay que unir un nivel adecuado (superior a un 15% del colectivo profesional total) de miembros implicados directamente en las CoP. Por otro lado, respecto al proceso

de trabajo colaborativo y producción de conocimiento, hay que destacar una valoración positiva de este tipo de trabajo, una voluntad de encontrar respuestas en la praxis de sus propios compañeros, una articulación para que ese trasvase de conocimiento se produzca entre ellos y una incipiente producción y difusión de conocimiento colectivo. En el ámbito de los facilitadores institucionales, se caracterizan también por una ausencia de conflictividad laboral o institucional, pero, además, por disponer de una política de incentivos formalizada e interna y por la realización de encuentros de intercambio de conocimiento que acostumbran a ser presenciales y no se corresponden con un calendario prefijado previamente. Por último, respecto a los elementos externos de apoyo, destaca la existencia de un líder o e-moderador que articula todo el proceso de creación y difusión del conocimiento colectivo.

En la tercera fase o estadio, el de la *comunidad de práctica consolidada*, se producen algunos cambios respecto a ciertos indicadores. Por un lado, las características principales que definen al grupo profesional son básicamente las mismas que definían a la comunidad de práctica en construcción. Por otro lado, respecto al proceso de trabajo colaborativo y producción de conocimiento, los cambios más destacables se concentran en una consolidación de la producción y difusión al colectivo profesional de los productos de conocimiento elaborados y en la aplicación del conocimiento a la organización. En el ámbito de los facilitadores institucionales, los avances se centran en la disposición de una política de incentivos formalizada y difundida a toda la organización, en la realización de encuentros presenciales de intercambio de conocimiento planificados en un calendario prefijado previamente y en la disposición de un entorno virtual para facilitar la creación y difusión del conocimiento colectivo. Por último, respecto a los elementos externos de apoyo, destaca la existencia de un líder o e-moderador que articula todo el proceso de creación y difusión del conocimiento colectivo y la presencia de la figura del facilitador externo dentro de la CoP. Este facilitador puede actuar, o bien como experto metodológico y de conducción de grupo, o bien como experto en conocimiento de la materia propia en la que está trabajando la comunidad de práctica.

Por último, en el estadio o fase de madurez, la comunidad de práctica presenta unas características muy similares a las que encontramos en la fase de consolidación. La principal diferencia en este último estadio es que tanto los factores relacionados con el grupo profesional, los procesos de trabajo colaborativo y producción de conocimiento, los facilitadores institucionales y los elementos externos de apoyo se encuentran integrados, sin carácter de excepcionalidad, dentro de la cultura y los procesos de funcionamiento que articulan la propia organización.

6.4. FACTORES DE ÉXITO

Al contrario de lo que en un principio podría parecer, las comunidades de práctica no acostumbran a funcionar mejor y a convertirse en una buena estrategia para la creación y diseminación de conocimiento cuando se desarrollan al margen de cualquier tipo de intervención organizacional sobre las mismas.

Nuestro estudio nos permite concluir que, de una forma muy especial, en el contexto de la Administración Pública, es necesario tomar una serie de decisiones e intervenciones organizacionales para poder garantizar el correcto funcionamiento y la supervivencia de las comunidades de práctica. Esas decisiones e intervenciones organizacionales son factores de éxito para poder diseñar e implantar de forma adecuada una red de comunidades en una organización pública.

Para presentar esos factores de éxito podemos agruparlos bajo dos grandes categorías: los factores de éxito reactivos (o factores de éxito *pull*) y los factores de éxito proactivos (o factores de éxito *push*). Los factores de éxito reactivos (o factores de éxito *pull*) son decisiones e intervenciones organizacionales no implementadas en el interior de la CoP, pero que están encaminadas a acompañar y a servir de apoyo para el correcto desarrollo y funcionamiento de las CoP. Los factores de éxito proactivos (factores de éxito *push*) son, en cambio, decisiones e intervenciones organizacionales implementadas en el interior de la CoP y que están diseñadas para favorecer el correcto desarrollo y funcionamiento de las CoP.

Comencemos presentando los factores de éxito reactivos (o factores de éxito *pull*) que hemos podido extraer de nuestro análisis. Entre este tipo especial de factores de éxito, destacaríamos los siguientes. En primer lugar, es importante favorecer la implantación de una CoP sólo en aquellos contextos en los que exista previamente un colectivo de entusiastas respecto al proyecto de las comunidades, en los que en su interior se respire una cultura de compartimiento e intercambio, y, sobre todo, en los que no exista ningún tipo de conflicto laboral presente o futuro. Esta última

condición es uno de los factores más importantes que ayudan al desarrollo adecuado de la comunidad. Y, en segundo lugar, por otro lado, deben existir ciertos compromisos institucionales que apoyen la evolución correcta de la propia comunidad. Entre éstos, además de ofrecer para su uso en la CoP, los servicios internos de información (de forma especial, la biblioteca), debe incluirse, por parte de la dirección de la organización, el compromiso de validación de los resultados de la comunidad, un análisis anual de esos resultados y una difusión interna y externa de esos productos y del análisis. Una pieza importante de esa difusión es la planificación de jornadas de prácticas periódicas. Estas jornadas tienen la misión de difundir y transferir a todo el colectivo profesional el nuevo conocimiento del que se dispone. También acostumbra a incluir un acto formativo por parte de un experto externo y se aprovecha para detectar propuestas sobre nuevos conocimientos a desarrollar en el futuro dentro de la comunidad. Se programan al final de cada ciclo del proceso de gestión del conocimiento y suelen ser, por lo general, una vez al año.

Pasemos ahora, para acabar, a presentar los factores de éxito proactivos (o factores de éxito *push*) que hemos podido extraer de nuestro análisis. El primer grupo de factores de éxito se centra sobre los aspectos estratégicos. En este sentido, por ejemplo, para garantizar el desarrollo adecuado de las CoP es necesario asegurar el alineamiento de los objetivos que persigue la comunidad con los de la propia organización. Por otro lado, el respaldo institucional para garantizar el cumplimiento de los objetivos es también imprescindible. El segundo de los grupos de factores de éxito *push* nos muestra que para garantizar el éxito de una comunidad de práctica, se deben implementar, al menos en un primer estadio, dos medidas importantes. Por un lado, es imprescindible contar con la participación de un experto externo que introduzca y consolide una metodología de discusión que garantice la creación y captura del conocimiento. Por otro lado, es importante, en este estadio, programar reuniones presenciales y no limitarse exclusivamente al trabajo *online*. La presencialidad inicial garantiza la cohesión y proporciona los mecanismos que permitirán el posterior trabajo en línea. La posibilidad del trabajo virtual no genera automáticamente nuevo conocimiento. Sólo en aquellas comunidades en las que previamente exista cohesión e intereses compartidos, el trabajo *online* ofrecerá frutos interesantes. El tercer grupo de factores se encuentra relacionado con la formación. A partir de nuestra experiencia hemos detectado que es crítico y necesario formar a los miembros de las comunidades en dos frentes: en el de la *information literacy* y en el de las técnicas de comunicación. Sin esta formación, el e-moderador y los miembros de la comunidad no podrán aprovechar adecuadamente las potencialidades de la plataforma virtual. Por último, el cuarto de los grupos de factores de éxito se centra sobre los recursos humanos de las comunidades. En este sentido, por un lado, hemos detectado la necesidad de implementar una política de incentivos. De forma especial, en la Administración Pública es necesario introducir una política pública y transparente de incentivos para ayudar al buen funcionamiento del proyecto. Por otro lado, es altamente contraproducente forzar y exigir la participación de una persona en la comunidad sin que se haya detectado en ella cierto grado de entusiasmo al respecto y permitir que se erijan como e-moderadores personas no totalmente afines al proyecto. Por último, es también imprescindible delimitar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización e intentar tratar de obtener como resultado un producto de conocimiento concreto, útil y dinámico.

El estudio ya citado Factores críticos de éxito para la implantación de comunidades de práctica en la Administración pública llegó a las siguientes conclusiones sobre los grupos profesionales que componen el programa Compartim.

Los grupos profesionales que presentan un índice alto de éxito están configurados por una multiplicidad de variables, de entre las que destacan las siguientes:

- Los grupos profesionales mayoritariamente pertenecen a el área general transversal del Compartim
- No sufren incidencias que puedan afectar al clima laboral
- No necesitan más conocimiento para desarrollar su praxis diaria, a pesar de que algunos reclaman estos conocimientos
- Se han dado de alta en e-Catalunya.
- Suelen subir y bajar ficheros y suelen hacer aportaciones en el entorno colaborativo e-Catalunya.
- Reciben permiso para poder asistir a reuniones, a pesar de que algunos no lo han recibido nunca.
- Valoran bastante positivamente la calidad y la utilidad del producto de conocimiento desarrollado.
- Valoran bastante el trabajo colaborativo.

- Valoran entre poco y bastante positivamente la utilidad del trabajo colaborativo.
- Ven bastante compatible el desarrollo del trabajo diario y el trabajo colaborativo.
- La condición de interino es el tipo principal de vinculación con la Administración.
- Utilizan Internet en el trabajo entre 26 y 50 horas.
- La principal franja de edad es la que va de los 31 a los 40 años.
- No suelen contestar respecto al número de horas semanales que utilizan Internet en casa, respecto al número de horas de Internet en el trabajo, ni sobre el sexo.

La conclusión final del estudio destacaba la lista de indicadores estadísticamente significativos para discriminar escenarios de éxito de las CoP y su evolución en la implantación en la Administración pública.

A. Indicadores de escenario. Son los siguientes:

1. Pertenecer al ámbito transversal. En relación a las áreas de prisiones y de justicia juvenil, la parte diferencial del ámbito transversal radica en una organización más horizontal, con menos estructuras de mando.
2. No tener incidencias laborales. Está representado en los grupos de índice medio que mayoritariamente no respondieron esta pregunta, que indican que no tienen problemas de este tipo.
3. Compatibilizar el desarrollo del trabajo y el trabajo colaborativo. Los grupos profesionales que prevean entrar en programas de trabajo colaborativo deben poder hacer compatible esta nueva manera de organización del trabajo con las tareas cotidianas que tienen asignadas.
4. Tener la condición de funcionario interino i con un perfil joven. Esta condición influye significativamente en el éxito de la implantación y el mantenimiento de las CoP.

B. Indicadores de evolución. Son los siguientes:

1. Haberse dado de alta en la plataforma e-Catalunya. En contraste con el resto, los grupos de éxito mayoritariamente se han dado de alta en la plataforma tecnológica.
2. Utilizar e-Catalunya. Una vez dados de alta, los grupos de éxito utilizan la plataforma activamente.
3. Recibir permiso para asistir a las sesiones presenciales. Los grupos de éxito alto manifiestan disponer de esta autorización, que se convierte en un elemento muy importante para mantener la actividad.
4. Hacer un uso intensivo de Internet (más de 25 horas por semana). En relación a los grupos de éxito medio, se ha detectado que los grupos de éxito elevado usan Internet en una proporción más elevada. Esta condición se produce sólo a partir de las 25 horas de uso semanal.

6.5. CONCLUSIONES

De la experiencia de este proyecto hemos podido extraer un conjunto de interesantes conclusiones y hemos podido aprender una serie de lecciones que pueden ser fácilmente extrapolables a la mayoría de los proyectos de comunidades de práctica que se implementen en el contexto de la Administración Pública.

La primera de esas conclusiones está relacionada con el modelo de ciclo de vida de las CoP y, de forma especial, con el último de sus estadios: el de madurez. Hemos de reconocer que en nuestro proyecto no hemos detectado todavía ninguna comunidad de práctica madura. La no presencia de este tipo de comunidades tiene una explicación clara: integrar el funcionamiento de las comunidades de práctica en los propios procesos de la organización exige que se produzcan unos cambios culturales y de valores muy importantes. Y, de forma especial, en las organizaciones públicas, la introducción de esos cambios es particularmente lenta.

La segunda idea nos muestra que para garantizar el éxito de una comunidad de práctica, ésta debe implementarse en colectivos exentos de conflictos laborales o procesos de promoción interna pendientes. Nuestra experiencia nos lleva a afirmar que no respetar esta condición lleva a la comunidad necesariamente al fracaso.

La tercera conclusión nos hace insistir de nuevo en la obligatoriedad, al menos en una fase inicial, de la participación de un experto externo que forme a los miembros de la comunidad en los aspectos metodológicos necesarios para su correcto funcionamiento. En esa misma línea, hemos de afirmar que sin formación en el ámbito de la *information literacy* y en el de las técnicas de comunicación, los resultados que se pueden obtener de la comunidad quedan claramente reducidos.

La cuarta idea se centra en la necesidad de las reuniones presenciales y la existencia de una política de incentivos. Debido a sus especiales características, en la Administración Pública es necesario introducir reuniones presenciales (no sólo virtuales) periódicas e introducir una política pública y transparente de incentivos para ayudar al buen funcionamiento del proyecto.

Por último, hay que destacar también un hecho significativo que podemos concluir de nuestro proyecto. La implantación de las comunidades está provocando un doble efecto beneficioso en el seno de la Administración Pública. Por un lado, está homogeneizando a los colectivos profesionales que las constituyen. Progresivamente, a partir de la creación y de la difusión del nuevo conocimiento derivado de las comunidades, los miembros de esos colectivos realizan una praxis más estandarizada y de mayor calidad. Por otro lado, a causa del desarrollo de las comunidades de práctica se está detectando un incremento del compromiso institucional de sus miembros y una mejor percepción de la lógica interna de la organización. En ese contexto, las personas, al compartir conocimiento, adquieren una mejor y mayor comprensión de la mayoría de los procesos y estrategias que se producen en el seno de la organización, provocando, de esta manera, una mejor percepción de la misma y de su ubicación personal dentro de ese entorno organizacional.

REFERENCIAS

- APQC (2006). Building and Sustaining Communities of Practice.
http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=108356. 15-06-2008.
- Collison, C. y Parcel, G. (2001). *Learning to Fly*. Oxford: Capstone.
- Generalitat de Catalunya (2007). QueEseCatalunya.
<http://ecatalunya.gencat.net/portal/faces/public/quecat/>. 15-06-2008.
- Graells, J.; Martínez Marín, J.; Pérez Montoro, M. y Olaya A.: Factores críticos per a la implantació de comunitats de pràctica en l'Administració pública (en elaboración).
- IADE (2005). Documentos Intellectus, en *La Gestión de los Activos Intangibles en la Administración Pública*, Núm. 8, Madrid, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento.
- Juan i Sierra, M. (2004). E-Government i gestió del coneixement, trabajo de investigación del Seminario en gestión del conocimiento, UOC.
- Maragall, E. (2002). Las comunidades de práctica como experiencia formativa para la mejora de las Administraciones Públicas. Lisboa, comunicación presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Merino, C. (2007). Factores de éxito en comunidades de práctica, comunicación presentada en la II Jornada de Gestió del Coneixement del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya
http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/cmerino_%20cop_factores_clave_de_exito.pdf, 14-06-2008.
- Pérez Montoro, M. y Martínez Marín, J. (2007). Enabling Knowledge Creation in Judicial Environments: the Case of Catalonia's Public Administration", Barcelona, comunicación presentada en el 8th European Conference on KM.
- Vasquez Bfronfman, S. (2007). The Launching of a Knowledge Management Project in a Public Administration. Viena, comunicación presentada en el 8th EDINEB Conference.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Massachusetts: Cambridge University Press.
- Wenger, E.; McDermott, R. and Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, E. and Snyder, W. (2000). Communities of Practice: the Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, Vol. 78, Núm. 1 (p. 139-145).