



El trabajo colaborativo en la Administración

Aportaciones del programa Compartim



El trabajo colaborativo en la Administración

Aportaciones del programa Compartim



Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia



Aviso legal

Esta obra está sujeta a una licencia Reconocimiento 3.0 de Creative Commons. Se permite la reproducción, la distribución, la comunicación pública y la transformación para generar una obra derivada, sin ninguna restricción siempre que se cite el titular de los derechos (Generalitat de Catalunya. Departamento de Justicia). La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya
Departamento de Justicia
www.gencat.cat/justicia

Ilustración de la portada: © Reiner Etterer

Primera edición: febrero 2010

La versión electrónica de este documento está accesible en
www.gencat.cat/justicia/publicacions

Este libro se ha elaborado colaborativamente con las aportaciones de:

Aleix Barrera Corominas

Francesca Cañas Ortiz

Daniel Giménez Roig

Jordi Graells Costa

Marcelo Lasagna Barrena

Laura Lorenzo de Gràcia

Carlos Merino Moreno

Mario Pérez-Montoro Gutiérrez

Dolors Reig Hernández

Laura Rosillo Cascante

Gerard Vélez Vivas

e-moderadores de las comunidades de práctica del programa Compartim

Fundación CEDDET

También queremos agradecer la colaboración de:

Cristina Contreras Díaz

Antonio Olaya Navarro

Anna Saint-Dizier Bujia Invernizzi

Coordinación editorial:

Jesús Martínez Marín

Joana Soteras Guixà

Núria Vives Leal

Índice

Presentación	9
Prólogo	11
Introducción	15
1. Gestión del conocimiento, comunidades de práctica y trabajo colaborativo	31
1.1 El conocimiento como valor evolutivo	31
1.2 Las administraciones públicas y la gestión del conocimiento	33
1.3 Conocimiento para el aprendizaje organizacional	36
1.4. Nuevas agrupaciones organizativas: comunidades de práctica, grupos <i>ad hoc</i> , redes sociales	37
1.5 La cultura organizativa para las estrategias de gestión del conocimiento	40
1.6 El trabajo y el aprendizaje colaborativo en la Administración pública	42
1.7 Del repertorio de conocimiento al flujo de conocimiento	44
1.8 Creando inteligencia colectiva: los trabajadores del conocimiento	44
1.9 De gestionar contenidos a gestionar contextos	47
1.10 Las rutinas creativas como propiedad emergente	48
2. Comunidades de práctica e innovación	49
2.1 ¿Por qué la innovación en el sector público?	49
2.2 Cocinando la innovación: conocimiento para innovar	53
2.3 El contexto de la innovación	54
2.4 La innovación es más que ideas	55
2.5 El sistema continuo de la innovación	55
2.6 Innovación abierta: superando la inercia	56
2.7 La gente creativa es innovadora	57
2.8 El ecosistema de la innovación	58
2.9 Liderar para romper modelos mentales	59
2.10 Innovar en forma de gestión	60
2.11 Crear una cultura de la innovación	62
2.12 La innovación se produce en las fronteras	64
2.13 Pasión y experimentar	64
2.14 Innovación intergubernamental	65

3. Experiencias de gestión del conocimiento en la Administración pública	67
3.1. Antecedentes y primeras propuestas de comunidades de práctica	67
3.2. La gestión del conocimiento en nuestro contexto	68
3.3. La gestión del conocimiento en Cataluña y a nivel estatal e internacional	71
3.4 La importancia de las experiencias previas	99
4. El programa Compartim	101
4.1. La experiencia de implantación de comunidades de práctica en la Administración	102
4.1.1. El contexto organizativo	102
4.1.2. Aspectos clave del entorno público relevantes en la aplicación de la experiencia	108
4.2. Las variables relevantes en el funcionamiento de las comunidades de práctica	111
4.2.1 La figura del e-moderador	111
4.2.2 Metodología y enfoques de las comunidades de práctica	113
4.2.3 Difusión del conocimiento: las jornadas de buenas prácticas	119
4.2.4 Política de incentivos y estrategias generales de motivación	120
4.2.5 La biblioteca y el centro de documentación de soporte a las comunidades de práctica	121
4.2.6 e-Catalunya: plataforma para el trabajo colaborativo	122
4.3 Itinerarios y ciclo de vida de las comunidades de práctica	122
4.4 Guía de implantación de comunidades de práctica	125
4.4.1 Factores implicados y guía cronológica de implantación	125
4.4.2 Los principales factores de éxito	130
4.5 Aspectos clave que a tener en cuenta para generalizar la experiencia del programa Compartim en otras administraciones públicas	132
5. Estrategias e instrumentos en línea para las comunidades de práctica	137
5.1. Herramientas de trabajo colaborativo y difusión en línea	137
5.1.1 La plataforma e-Catalunya	137
5.1.2. Blogs: e-moderadores y Gestión del conocimiento	141
5.1.3 Canales de difusión: boletines electrónicos, web, intranet, repositorios de Internet y otras herramientas	144

5.2 Estrategias de dinamización eficientes	152
6. El contexto tecnológico actual	155
6.1. Evolución histórica de la web	155
6.1.1 Web 1.0	155
6.1.2 Web 2.0 o web social como cambio de paradigma	156
6.1.3 Situación actual	159
6.2 Conclusiones	176
7. La relación comunidades de práctica y aprendizaje en línea: el caso del programa Compartim	179
7.1 De las aulas y plataformas al aprendizaje social abierto	179
7.2 Aprendizaje conectado	185
7.3 Metodologías, propuestas y formatos del aprendizaje social abierto	192
7.4 Entornos personales de aprendizaje	196
7.5 Formación en e-competencias en el programa Compartim	198
7.6 El futuro del aprendizaje social abierto	202
8. Orientaciones para consolidar el trabajo colaborativo en la Administración pública	205
Anexo 1. Descripción de las comunidades de práctica del programa Compartim	223
Anexo 2. Selección de productos de conocimiento generados	245
Referencias bibliográficas	259

Presentación

La experiencia acumulada en el programa Compartim a lo largo de los últimos cuatro años ha permitido recoger el conocimiento generado y ofrecer una metodología a las personas y las instituciones interesadas en impulsar proyectos de gestión del conocimiento. El libro que os presento, elaborado colaborativamente, recoge diferentes aproximaciones al trabajo colaborativo desde el contexto de la innovación, la organización, el aprendizaje y la tecnología.

En la sociedad del conocimiento, las organizaciones más punteras dan cada vez más relevancia a la mejora continua, la eficiencia en el uso de los recursos y el aprendizaje individual y organizativo. Saben que las personas son el principal activo y que el conocimiento que aportan a la inteligencia colectiva es el elemento distintivo que dará valor a los servicios que innovan.

En un momento de crisis económica como el actual, el conocimiento es una variable clave y gestionar lo que sabemos las personas para mejorar la organización es fundamental. En esta situación, el programa Compartim se convierte en un espacio idóneo para transformar en valor las ideas y la socialización de las buenas prácticas profesionales.

El programa Compartim nace con la voluntad de impulsar nuevos modelos de formación y se articula a través de diferentes colectivos profesionales que trabajan colaborativamente para mejorar o resolver aspectos de su trabajo cotidiano. El programa es, además, un referente por el hecho de haber sabido llevar a la práctica un proyecto de gestión del conocimiento y haber obtenido rentabilidad para la organización en forma de productos de conocimiento y nuevas maneras de trabajar y aprender.

Podemos felicitarnos que diferentes organismos y foros, como la Conferencia anual de gestión del conocimiento en Nueva York o el foro de empresas Club Excelencia en la Gestión, han destacado este proyecto del Departamento de Justicia como un ejemplo logrado de gestión del conocimiento. Además, este año el blog Gestió del coneixement ha sido galardonado como mejor blog corporativo en los Premios Blogs Cataluña 2009 y se ha publicado, conjuntamente con el Servicio Catalán de Tráfico, el *Programa de movilidad segura en los centros penitenciarios*, elaborado por la comunidad de educadores sociales, que empieza una colección de los productos de conocimiento con más relevancia.

Todo esto no sería posible sin el esfuerzo y la dedicación de muchas personas que han participado y se han implicado activamente en este proyecto que demuestra que el trabajo colaborativo en la Administración es una realidad que revierte en una mejora de los servicios que prestamos a la ciudadanía.

En el Departamento de Justicia estamos convencidos que el conocimiento, cuando es compartido, mejora las organizaciones y enriquece a las personas.

Montserrat Tura i Camafreita
Consejera de Justicia

Prólogo

Lo que hace relevante una tecnología es su capacidad de incidir de manera directa en cómo la gente hace las cosas, cómo se relaciona y cómo se gana la vida. Así fue con la electricidad, y así es ahora con la informática. La aparición en los años 80 de los ordenadores personales dio pie a los actuales tiempos digitales que vivimos y en sólo 25 años hemos visto como todo nuestro entorno se ha transformado de manera radical, y nada hace pensar que los cambios hayan acabado, sino más bien todo lo contrario.

Después de unos años 80 donde descubrimos los aparatos informáticos, y unos años 90 donde nos peleamos con el *software*, hemos entrado en la actual década que nos ha puesto de lleno en un mundo donde estos ordenadores y estos programas están conectados a Internet. Son tiempos de redes. Y nunca más nada será igual.

Se ha convertido en normal poder comunicarse en tiempo real con cualquier persona, y que esta comunicación permita la transferencia de voz, imagen y texto. Y también se ha convertido en normal poder acceder a un espacio común, Internet, donde hay tantos contenidos que incluso hay conocimiento. Y es justamente esta capacidad de comunicarse y de acceder a todo tipo de información la que está transformando la manera de cómo la gente hace las cosas, cómo se relaciona y cómo se gana la vida.

Las empresas y las organizaciones iniciaron la exploración de Internet como si se tratara básicamente de un espacio comercial, pero la ciudadanía ha hecho una aproximación más social y ha dado pie a la llamada *web 2.0*, o lo que es lo mismo, ha convertido Internet en un espacio de intercambio y conversación. Un espacio donde las personas se relacionan, aprenden y desarrollan, y que ahora se ha convertido en el espacio de la escuela, de los amigos, del juego, del ocio, del trabajo, del asociacionismo..., de los intereses particulares y de los sociales, del personal, de los culturales y de los profesionales.

En este nuevo contexto todo el mundo tendrá que hacer un proceso de adaptación a estas nuevas formas de trabajar y aprender, y para hacerlo hará falta adquirir nuevas habilidades, conocer nuevas herramientas y, sobre todo, asumir actitudes como compartir, colaborar o participar. Estamos ante un cambio estructural que nace con la tecnología y que ahora nos muestra sus derivadas sociales, económicas y

culturales. Tanto las personas físicas como las jurídicas tendrán que adaptarse si quieren mantener su competitividad y eficacia, igual que lo hicieron en su momento cuando incorporaron la electricidad o la informática en sus procesos.

Y si bien la ciudadanía ya aprovecha estas novedades, las empresas y organizaciones todavía tienen muchas dudas y problemas sobre cómo reproducir internamente estas condiciones de entorno. La puesta en marcha de estos procesos obliga a tener en cuenta muchos aspectos, unos técnicos, otros culturales, y a definir nuevos protocolos y procedimientos para ordenar detalles como los roles, los indicadores o los incentivos.

El libro que tenéis en las manos es una joya. Una esmerada explicación de todos los detalles que han permitido desarrollar una historia de éxito en esta todavía incipiente etapa de organizaciones que comparten, tanto hacia adentro como hacia afuera. El programa Compartim del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya es una buena práctica de referencia a nivel mundial, y este libro es el resultado de la voluntad de compartir la metodología y las lecciones aprendidas durante su desarrollo.

Con la aparición de la informática las empresas invirtieron mucho tiempo y dinero buscando maneras de poner la información al alcance de todos sus miembros, organizando sistemas documentales, jerarquizando la información, desarrollando intranets..., pero en la mayoría de los casos los resultados no fueron los esperados y conceptos como *gestión del conocimiento* u *oficina sin papeles* quedaron rápidamente desacreditados. Y ha sido la ciudadanía, innovando en la red, la que ha enseñado a las empresas cuál era el camino correcto para conseguir estos resultados. Sorprende constatar que movimientos ciudadanos desestructurados y de liderazgos difusos hayan enseñado a las organizaciones cómo estructurar el conocimiento y cómo hacer aflorar la meritocracia implícita en todo equipo. Los nuevos modelos de gestión que pide la actual sociedad red se están desarrollando fuera de las organizaciones, y el reto de empresas e instituciones es descubrir cómo adaptar estos modelos a su realidad organizativa.

El programa Compartim ha demostrado haber aprendido a vertebrar compromiso, participación y gestión del conocimiento dentro de una organización. Y son muchas las organizaciones que necesitan aprender cómo se hace eso. Este libro es un manual de lectura obligatoria para todas las personas conscientes de que el verdadero conocimiento de las organizaciones se encuentra en las personas. Aquí encontrarán metodologías concretas, pero sobre todo un montón de consejos

aportados desde la experiencia.

Empezaba estas líneas diciendo que aquello que hace relevante una tecnología es su capacidad de alterar cómo la gente hace las cosas. Y por eso creo que este libro es muy relevante: explica como alterar la manera en que los equipos hacen las cosas dentro de las organizaciones. Indispensable.

Genís Roca Verard

Especialista en estrategia e Internet

Introducción

Formarse y aprender en comunidad

Los cambios sociales, culturales y económicos, a los cuales no es ajena la sociedad del conocimiento, exigen un cambio de paradigma en los procesos de gestión. Si antes las actuaciones se basaban en la fidelidad a la norma y en el control de su cumplimiento, ahora también se considera la capacidad de dar respuesta creativa a situaciones nuevas o a situaciones existentes que se tienen que interpretar desde nuevas perspectivas.

El cambio y la adaptación permanente se consideran factores estratégicos que pueden diferenciar a las organizaciones. La capacidad y responsabilidad para conseguir resultados de calidad, para satisfacer al usuario de un servicio, se antepone a la responsabilidad relacionada con el cumplimiento de las normas, que se consideran instrumentales. Este planteamiento sustancial es la base de la construcción de una Administración transparente y receptiva, base del proceso de modernización que obliga al cambio de las instituciones y de sus miembros para adaptarse a los nuevos requerimientos de la sociedad y de los ciudadanos.

Las organizaciones como espacios de innovación y cambio

La actuación de los profesionales se realiza en un marco institucional que es algo más que la suma de sus componentes. Y es que toda intervención en el marco de una organización que quiera responder a los nuevos retos no le basta con modificaciones estructurales, sino que requiere ordenarse desde realidades concretas, contando con profesionales que las conozcan y que sean capaces de intervenir. Crear las nuevas formas de «hacer y vivir en la organización» que obligan los nuevos planteamientos, exige generar propuestas contextualizadas que respondan a las demandas existentes. Es a nivel de organizaciones concretas donde tiene sentido hablar de implicación personal y de entusiasmo colectivo, de la institución como unidad básica del cambio o del reto de pequeñas innovaciones como referencias para un cambio más global.

Las innovaciones de las organizaciones que tenemos que potenciar y ayudar son las que procuran la institucionalización del cambio, que lo plantean como mejora y lo orientan a producir transformaciones reales con incidencia en la atención a los usuarios y en el servicio público que tienen que prestar. Incluyen un compromiso ético, necesario porque se trata de procesos que pueden tener diversidad de

orientaciones y centrarse en un objeto, lleno de valores, como es el trato con las personas.

Orientar mejor a las organizaciones, aclarando sus finalidades y funciones en relación con las demandas sociales y las de los usuarios, y dar un nuevo sentido a los procesos organizativos, son las claves que permiten mejorar su funcionamiento y utilidad, al mismo tiempo que las preparan para proporcionar un mejor servicio y ayudar al cambio de la realidad social. Centrar el cambio en la capacidad innovadora de las personas consideradas individualmente no ha producido, por otra parte, resultados en la práctica, ya que las innovaciones desaparecen cuando las personas abandonan las instituciones o cuando el esfuerzo es absorbido por una dinámica institucional conservadora.

El proceso de cambio pretendido hacia organizaciones que funcionan como *proyecto colectivo* orientado a las necesidades sociales tendrá lugar siempre que confluyan factores personales relacionados con la motivación y la actitud (querer), los conocimientos en sentido amplio (saber), las condiciones mínimas (poder), y exista incentivación (estímulos externos e internos relacionados con el reconocimiento de lo que se ha realizado). Algunos de estos factores son estrictamente personales y otros pueden relacionarse con las actuaciones de las organizaciones (clima de trabajo, apoyo a diversas iniciativas) y el apoyo de los sistemas que las amparan (estructura administrativa) mediante formación, reconocimiento y otros mecanismos.

La formación en el marco de las organizaciones

La formación en las organizaciones tiene el propósito claro de incidir sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes o desarrollar sus habilidades. Genéricamente podemos decir que sus objetivos son:

- Habilitar para realizar las tareas que demanda la organización, en general, y el puesto de trabajo, en particular, en coherencia con las exigencias actuales, nuevos propósitos o cambios en el entorno sociolaboral.
- Promover la satisfacción profesional y personal, gracias a un conocimiento y adaptación mayor a nuestras posibilidades.

Proporcionar conocimientos sobre el entorno laboral, capacitar para solucionar problemas de la profesión o el puesto de trabajo, impulsar el conocimiento de nuevas tecnologías, promover habilidades para el trabajo en grupo, etc. son concreciones propias que se pueden vincular a organizaciones concretas. Esta

formación, normalmente orientada a mejorar la actuación profesional desde la perspectiva individual, aunque es importante, puede considerarse como una visión restrictiva. Por una parte, hay que entender, cada vez más, que la formación es una responsabilidad colectiva, si tenemos en cuenta que el trabajo profesional se realiza en contextos organizados que tienen una misión que cumplir que involucra y compromete a todos sus miembros; por otra parte, su vinculación al desarrollo organizacional, la convierte en el eje central de cualquier transformación que pretenda la organización.

Es precisamente la búsqueda de nuevas formas que permitan situar a las organizaciones en las mejores condiciones posibles para cumplir sus objetivos, lo que ha propiciado un cambio en la orientación de la formación. Si inicialmente se centró en la mejora de los procesos internos (detección de problemas relacionados con la misión establecida, más eficiencia en la ejecución de tareas, más comprensión del funcionamiento de los grupos), la irrupción de los tiempos locos, en referencia a la turbulencia de los entornos, las crisis tecnológicas, la imparcialidad y, en cierta medida, el caos, propiciaron una orientación hacia los procesos externos.

La formación se centra, en estas circunstancias, hacia la reestructuración, la cultura –la fortaleza de una organización son los valores y los vínculos que se establecen–, el aprendizaje –la capacidad para «leer» e interpretar personalmente una realidad mudable y difícilmente universalizable–, los equipos –la construcción de unidades autónomas, autodirigidas y con capacidad de cambio–, la calidad –vector transversal de los procesos y productos en el seno de la organización–, y la visión –el pensamiento global, la sabiduría compartida– (Pont, 1997).

La formación puede así ser considerada un requisito necesario que posibilita la consecución de las finalidades de la organización, como un elemento propio de la organización que actúa como una herramienta al servicio de las necesidades de la organización, como parte de la estrategia que posibilita posiciones aventajadas ante el cambio o como la esencia que permite el aprendizaje de la organización. El gráfico 1 identifica, en esta perspectiva, las tipologías de formación que se podrían considerar.

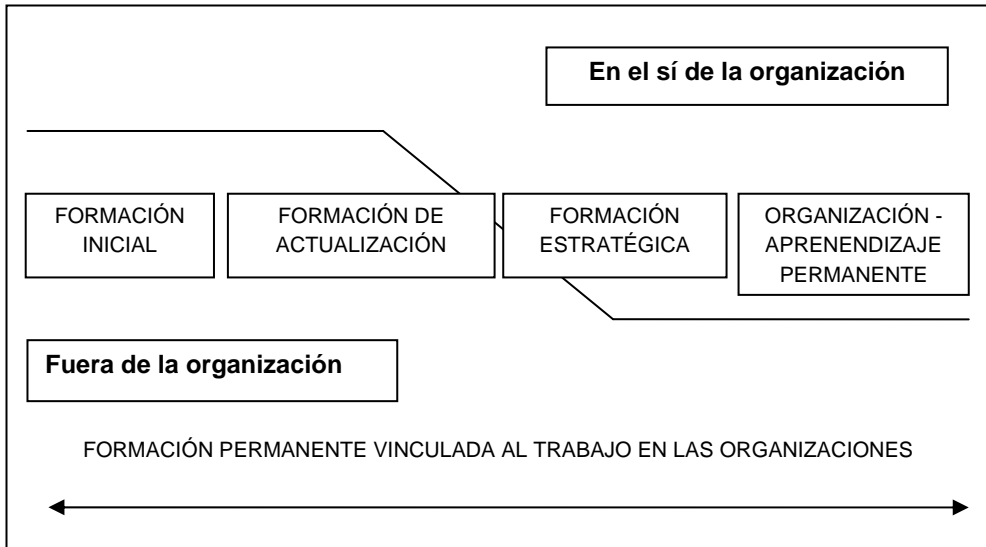


Gráfico 1. Esquema del continuo formativo en relación con las organizaciones (Pont, 1997)

Si consideramos la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer en la institución en que trabajan.

No todo es previsible y planificable en la vida organizacional. Hay situaciones rutinarias y relativamente fáciles de solucionar, pero también las hay complejas, cuya solución requiere la puesta en marcha de nuevas posibilidades. Se plantea así un desafío a la organización que sólo puede ser superado a partir del aprendizaje. Más que decidir lo que haremos en el futuro, parece necesario tomar ahora las medidas que nos pongan en condiciones de poder decidir adecuadamente en el futuro.

Pensar en la organización que aprende como un modelo integrado de desarrollo de los recursos humanos en que todos los trabajadores de una organización se integran en un proceso de aprendizaje, nos acerca a la filosofía, que no necesariamente a la práctica, de la *calidad total*: abarca a todo el mundo y a todas las facetas de la organización.

Este marco conceptual donde tiene lugar el autoaprendizaje constituye sin ningún

tipo de duda la referencia que permite un impulso organizativo hacia el futuro. Las personas no se forman y desarrollan sólo para satisfacer las finalidades de la organización delimitadas y prescritas, sino para ampliar su función. Este nuevo planteamiento puede llegar a cuestionar aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen. También obliga a explorar nuevas estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación.

Comunidades y aprendizaje

La actividad de las instituciones enlaza, en los nuevos planteamientos, con el resultado del trabajo colaborativo y es expresión de la existencia de una auténtica comunidad. Se trata de superar las etapas y de pasar de conglomerados humanos al fortalecimiento de equipos y a la creación de comunidades profesionales que funcionan como comunidades de aprendizaje.

Hacemos comunidad cuando pasamos de reconocer al otro a compartir valores con él. Hablamos de comunidades cuando, además de compartir preocupaciones comunes, compartimos valores profesionales y sociales; cuando nuestra aportación no sólo es material, sino que trasciende de otros ámbitos y llega hasta el compromiso.

El concepto de comunidad de aprendizaje incluye el sentimiento de pertenencia, pero también una determinada orientación: la interacción entre los miembros de la comunidad tiene que permitir un avance de todos y cada uno de sus componentes, a la vez que el fortalecimiento de una cultura común y la posibilidad de que se haga realidad el aprendizaje organizacional. Es el aprendizaje individual y colectivo lo que justifica que las comunidades puedan llamarse formativas, aunque adopten diferentes modalidades.

Compartir conocimiento se produce tanto en redes informales como en redes formales. Estas redes de conocimiento o comunidades varían en función de la distribución geográfica de sus miembros o de la afinidad social de la gente que participa. Ernst & Young (cit Gairín, 2006) reconoce hasta cinco tipos diferentes de comunidades, como aparece en el gráfico 2. La clasificación se basa en dos características: la distancia transaccional, entendida como el nivel de pensamiento crítico (baja vs. alta), y la cohesión de los miembros (alta vs. baja).

En la parte baja del espectro encontramos las comunidades transaccionales. Éstas

son redes en las cuales se comparte un nivel de pensamiento crítico bajo y la cohesión entre sus miembros es baja (puede ser que sus miembros no lleguen nunca a conocerse en persona). Estas comunidades pueden estar formadas por participantes de diferentes centros educativos que están implicados en un objetivo común. En el otro extremo del espectro tenemos los equipos de trabajo o de proyectos, formados por personas que se conocen bastante bien, se reúnen de forma regular cara a cara y comparten encuentros profesionales y sociales. En el medio del espectro encontramos comunidades que comparten intereses y experiencias similares.

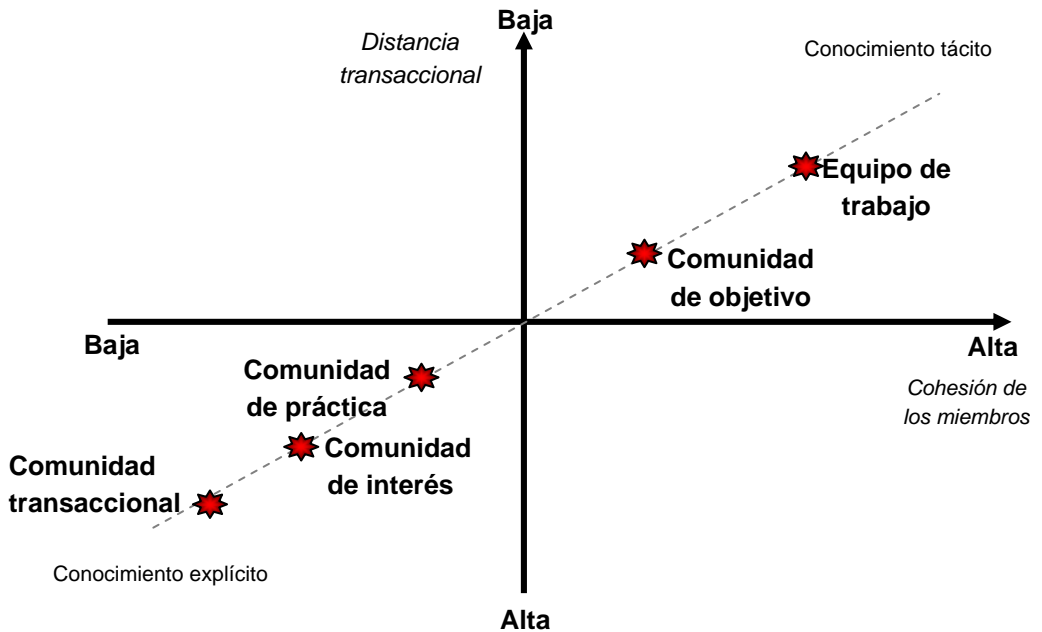


Gráfico 2. Tipos de comunidades, según Ernst & Young

Las comunidades formativas podrían adoptar así diferentes formatos, y se podrían considerar unidades de interés, de prácticas o de objetivos. En todo caso, es una propuesta alternativa que merece la pena explorar. Parten de un concepto de formación integradora, participativa, permanente y socialmente construida.

También merece la pena explorar el desarrollo de comunidades de aprendizaje en línea, resultado natural del trabajo en red, que aprovecha la capacidad emancipadora que pueden tener determinados usos de la tecnología y su capacidad de impacto tanto en los que forman parte de la comunidad de usuarios como en el contexto más amplio en el que viven.

Igualmente, hay que considerar algunos peligros. Así, una conceptualización comunitaria de las organizaciones puede sesgar el conocimiento de otras formas más liberales de intervención que conjugan de manera relevante la profesionalidad y el trabajo conjunto. También, que la utilización del término *comunidades* no sea adecuado cuando se aplica a organizaciones públicas, si consideramos que sus posibilidades de elección quedan condicionadas por el servicio público que se marcan y que tienen que realizar.

La organización colaborativa que se pretende tiene que tener como horizonte último la comprensión de la realidad de la organización y de sus funciones y el descubrimiento de las estrategias que permitan responder mejor a las necesidades de los usuarios y a las exigencias que realiza el sistema administrativo y el entorno al respecto. Podemos decir que el trabajo colaborativo no es importante *per se*, sino en la medida en que permita cumplir los objetivos de la institución, que se adaptan continuamente a las necesidades cambiantes del entorno.

Comprender las organizaciones como comunidades profesionales donde se realiza el trabajo colaborativo o como estructuras formales donde se realiza una tarea prefijada tiene amplias connotaciones en las maneras de actuar y de entender los procesos de mejora. El aislamiento a que han llevado determinadas prácticas, tan sólo puede ser superado potenciando los procesos colaborativos que, además de servir de marco para un potente intercambio profesional, pueden proporcionar ayuda mutua en los momentos en que se generan dificultades dentro de la organización (cuadro 1).

Las organizaciones como estructuras formales burocráticas	Las organizaciones como comunidades colaborativas
Trabajo aislado, privado e individualista, sin ámbitos comunes para compartir experiencias profesionales.	Relaciones comunitarias y sentido de trabajo en comunidad. La actividad profesional es vista como tarea colectiva, en cooperación e interdependencia mutua.
Los profesionales son vistos como técnicos, gestores «eficientes» de prescripciones externas.	El profesional se considera un agente de desarrollo y cambio, y se reconoce su autonomía y profesionalidad.
Los profesionales no están implicados en la toma de decisiones. Su papel es instrumental. Procedimientos formales rigen las relaciones.	Toma de decisiones compartidas. Invierten tiempo y espacios de diálogo comprometidos en la mejora de la actividad asumida.
La responsabilidad de funciones está asignada jerárquicamente, con distribución funcional de tareas.	Los líderes/directivos promueven la colegialidad y el apoyo para el desarrollo profesional.

Cuadro 1. Dos imágenes de las organizaciones (a partir de Bolívar, 2004)

Potenciar procesos colaborativos supone, explícitamente o implícitamente, un conjunto de consideraciones que tienen que ver con la concepción que se tenga de cómo funciona la realidad, con los valores educativos que se asumen y con las prioridades que se establecen (Gairín, 2000).

Por un lado, se enlaza con una determinada forma de ver la realidad. Un contexto tecnocrático como el que existe, donde abunda el individualismo, la fragmentación y la privacidad no pueden ser el marco adecuado para desarrollar procesos colaborativos. Tratar de resquebrajar esta «cultura del individualismo», que imposibilita deshacerse de determinados valores y creencias, no parece una cuestión fácil. Promover la colegialidad y el sentido de trabajo en equipo sería una posibilidad en el marco de un cambio cultural que promueve nuevos valores como la solidaridad, la coordinación, la colaboración, el respecto a la autonomía, la interdependencia, la reflexión, el debate y la negociación en el contexto de un cambio organizativo permanente.

Por otro lado, entender la colaboración como valor es coherente con el proceso que exige el trabajo coordinado que supone alinearse con una determinada opción que resalta la importancia del factor humano en las organizaciones. Se identifica también

con una exigencia de los procesos de calidad y como una estrategia de desarrollo profesional.

La potenciación de una cultura peculiar y consolidada, que da apoyo a la existencia de las comunidades formativas de aprendizaje, permite orientar las acciones individuales y colectivas, movilizand o una buena parte del potencial personal y profesional de los componentes de la organización. El cambio sustentado en una cultura consecuente es el más eficaz y perdurable aunque, sin lugar a dudas, es el más difícil de conseguir. Se trata de identificar a los miembros de la organización con el proyecto institucional, de compartir su estrategia de trabajo, de implicarse en su consecución y de sentir la necesidad de evaluar las actuaciones para ver si la mayoría se producen en la dirección señalada.

Conseguir la cultura colaborativa que se comenta no es una tarea fácil; sin embargo, los siguientes propósitos pueden ayudar a alcanzarla:

- a) Desarrollar en las organizaciones y en las personas una capacidad que les permita promover procesos de autorevisión, planificación y acción estratégica dirigidos a la mejora institucional.
- b) Conseguir el desarrollo de una cultura colaborativa en la que el diálogo profesional, el compartir experiencias, ideas, valores, el aprender juntos, etc., se constituyan en normas de funcionamiento.
- c) Ampliar la profesionalidad de los técnicos al potenciar la autodirección sin perder la capacidad para responder a las necesidades de carácter individual o social.
- d) Posibilitar la institucionalización e instauración de las mejoras.

Hablamos, en todo caso, de trabajo colectivo, cultura compartida, compromiso con la institución, etc. donde el protagonismo es del profesional. Constituye ésta la base sobre la cual se fundamenta la nueva filosofía, siempre que contemos con un profesional capaz de trabajar en equipo y que asume la acción colectiva como una condición ligada a la calidad del servicio público.

Las comunidades de aprendizaje

Cuando hablamos de comunidades formativas de aprendizaje, el elemento clave que nos ocupa es el aprendizaje y desde este punto de vista nos preocupan las formas que pueden adoptar su organización y desarrollo, si queremos que se constituyan en

medios efectivos que permitan mejorar las organizaciones y ampliar el bagaje cultural, personal y profesional de las personas.

Identificamos como comunidades de aprendizaje a todas aquellas agrupaciones de personas que se organizan y se involucran para construir un proyecto organizativo y profesional propio, y que aprenden a través del trabajo cooperativo y solidario; es decir, a través de un modelo de formación más abierto, participativo y flexible que los modelos más tradicionales. O dicho de una manera más sencilla, es aquel grupo de personas que aprenden en común, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno.

Según la aproximación conceptual dada, podemos decir que para que éstas puedan existir tienen que darse una serie de condiciones mínimas, similares a las señaladas en referencia a las comunidades de aprendizaje por García (2005):

- Situar a las personas en el centro del aprendizaje.
- Permitir un acceso a todos en igualdad de condiciones.
- Trabajo colaborativo en grupo.
- Participación abierta y estructuras horizontales de funcionamiento.
- Avanzar en las innovaciones técnicas necesarias y facilitar herramientas que favorezcan entornos modernos y flexibles.
- Cambios institucionales que facilitan su desarrollo.
- Búsqueda de modelos efectivos para su funcionamiento.

Si estas condiciones se dan, los beneficios pueden ser muchos, ya que:

- Al utilizar el diálogo como eje central del proceso, se alcanza una mayor interacción y participación.
- La responsabilidad compartida favorece que todos los miembros de la comunidad participen en el proceso de aprendizaje.
- El conocimiento se entiende como una dinámica y el proceso de su construcción como un proceso activo y colaborativo.

La asunción compartida de los anteriores planteamientos será fundamental en un planteamiento de este tipo, si queremos conservar su capacidad de transformar las prácticas profesionales y la organización habitual de las instituciones.

Se trata, pues, de un proyecto de transformación personal, social y cultural que incluye a todas las personas implicadas, promoviendo la interacción mediante el aprendizaje dialógico, es decir, siguiendo los principios del diálogo, la comunicación y el consenso igualitario, y una formación participativa que incorpora a todos los agentes (directivos, profesionales y usuarios) involucrados. Las tradicionales estructuras jerárquicas de organizaciones se reemplazan así por el trabajo colaborativo, el liderazgo compartido, la participación y la coordinación, lo que afecta al quehacer de los profesionales y otros miembros de la organización.

El desarrollo de las comunidades formativas de aprendizaje se favorecerá en la medida que se inserten en estructuras organizativas adecuadas y partan, en su funcionamiento, de la práctica (investigación operativa), analicen las opciones internas y externas existentes (formación de los profesionales existentes o necesarios) e incorporen sus decisiones al programa de actuación.

Las comunidades en línea de aprendizaje

La implantación y desarrollo de comunidades formativas de aprendizaje supone, más allá de considerar los elementos constitutivos abordados en anteriores apartados, una apuesta por formas progresivas de actuación. Al respecto, se recogen algunas reflexiones sobre el rol de las personas y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

El trabajo colaborativo no tiene que ser sinónimo de reuniones continuas de coordinación y de presencialidad. Podemos abordar el trabajo colaborativo utilizando también las posibilidades que nos proporcionan las TIC. De hecho, las comunidades en línea existen gracias a las grandes posibilidades de socialización y de intercambio personal que nos proporcionan estas tecnologías. El ciberespacio se ha convertido en el territorio de las comunidades en línea, un territorio que no es geográfico, sino electrónico.

Una comunidad en línea aparece cuando un grupo de personas utiliza estas tecnologías para mantener y ampliar la comunicación. Hablamos de comunidad en línea cuando la interacción que se produce entre personas físicas se realiza a través de las redes telemáticas. Así, pueden definirse como un agregado social que emerge de *la red* cuando un número suficiente de personas mantienen discusiones públicas durante un tiempo suficientemente largo y crean sentimientos mutuos de pertenencia y cohesión.

Las comunidades en línea son comunidades personales, al tratarse de personas con intereses individuales, afinidades y valores, que utilizan la red en función de una temática específica. Por tanto, tendrán más éxito cuanto más ligadas estén a las tareas, a hacer cosas o a perseguir intereses comunes (Gairín, 2006).

Algunas características serán:

- Sólo son factibles en el ciberespacio, en la medida que sus miembros se comunican en un espacio creado con recursos electrónicos.
- Su modelo de organización es horizontal o plano, sin estructuras verticales, ya que la información y el conocimiento se construyen a partir de la reflexión conjunta.
- Comparten un espacio a construir, ya que son los participantes, con sus variados y variables intereses, metas y tareas, los que dan sentido a la comunidad.
- Sus miembros comparten un objetivo, interés, necesidad o actividad que es la razón fundamental constitutiva de la misma comunidad. Asumen, además, un contexto, un lenguaje y unas convenciones y protocolos.
- Sus miembros asumen una actividad de participación e, incluso, comparten lazos emocionales y actividades comunes muy intensas.
- Sus miembros poseen acceso a recursos compartidos, y a políticas que rigen el acceso a estos recursos.
- Existe reciprocidad de información, apoyo y servicio entre sus miembros.

La tipología de las comunidades en línea es ilimitada, resultado de la sencillez para constituir las y desarrollarlas. Por otro lado, el territorio tampoco reconoce límites: desde las agrupaciones espontáneas o más o menos dirigidas a ámbitos abiertos, hasta las que se pueden organizar en empresas e instituciones, en las relaciones entre ciudadanos y entre éstos y las administraciones públicas; también, en entornos profesionales o de ocio, o las que persiguen objetivos sociales, económicos, culturales, ideológicos o científicos, y mantienen una diversidad enorme de criterios con respecto a la procedencia o las características de sus integrantes. En realidad, como señala Fernández (2005), estamos hablando de la célula básica de producción de información y conocimiento en la sociedad del conocimiento, por tanto, estamos apuntando a los rasgos políticos de esta producción cuando lo enmarcamos en las comunidades en línea.

Los actuales debates sobre los aspectos positivos y negativos de la comunicación

en línea se centran básicamente en dos discursos: los discursos tecnófilos, que presuponen que las tecnologías pueden dar soluciones a los problemas sociales existentes en nuestra sociedad, y los discursos tecnofóbicos, que consideran que las tecnologías alteran negativamente los aspectos positivos de la sociedad. En muchos discursos, sin embargo, no se menciona el papel facilitador que juega la tecnología en la sociabilidad en línea.

Los estudios más recientes describen que el tipo de relaciones sociales que se producen en la red son equiparables a las que se dan en la vida real. El uso de las tecnologías se limita a producir el tipo de relaciones que ya están presentes en la vida *fuera de línea*, y no varía la sociabilidad en comparación con la que pueda emerger en otro espacio.

Es verdad que las comunidades en línea funcionan con otro tipo de lógica con respecto a las comunidades físicas, pero también generan sociabilidad, relaciones y redes de relaciones humanas, interpersonales e hiperpersonales, normas de comportamiento y mecanismos de organización.

Particularmente, pueden ser de interés cuando diversas comunidades formativas de aprendizaje situadas en contextos geográficos e institucionales diferentes quieren compartir y construir conocimiento. Hablamos en estos casos de una comunidad en línea, que se construye para realizar un proyecto de colaboración con un impacto social, en un ambiente de aprendizaje que sobrepasa el ámbito de una institución y que utiliza los modelos propios de intervención de la interacción social, es decir, modelos más abiertos y holísticos. Una comunidad que, en definitiva, tiene que superar la disociación entre los procesos de aprendizaje y la vida real, entre los espacios educativos y la comunidad, y donde las temáticas y los contenidos concuerdan con las necesidades de los usuarios.

El proceso de formación de las comunidades en línea se iniciará cuando se establezcan las reglas de participación en el grupo que forma parte de la comunidad y las normas referentes al proceso de aprendizaje. La comunidad empieza por crear un espacio web reservado a la información, es decir, a los mensajes que se intercambian los miembros de la comunidad entre ellos, los documentos que servirán de base y los enlaces con otros espacios web que son relevantes para el tema de discusión del grupo.

De esta forma el espacio web, además de ser un territorio virtual de las comunidades en línea, se convierte en un espacio de información, un aula de

aprendizaje, un espacio de comunicación y un espacio que vincula la comunidad con el exterior.

La estructura y funcionamiento de las comunidades en línea tiene que satisfacer una serie de condiciones específicas, como:

- Las finalidades tienen que ser compartidas entre sus miembros.
- Los resultados deben estar focalizados y orientados.
- Equidad de participación para todos sus miembros.
- Las normas tienen que ser mutuamente negociadas.
- Se ha de facilitar el aprendizaje colaborativo y el trabajo en equipo.
- Se ha de producir la creación activa de conocimientos.
- Se ha de producir interacción y retroalimentación.

De todas estas condiciones, nos parece significativo resaltar las vinculadas a la herramienta necesaria y a los procesos que garantizan que se facilite la creación y desarrollo del conocimiento.

Tan fundamental como la calidad de la herramienta técnica es la existencia de una persona que, además de coordinar el intercambio del grupo en línea, promueva la creación de conocimiento. El rol de este gestor del conocimiento se centra fundamentalmente en: «motivar y crear un clima agradable, facilitador de la construcción del conocimiento; estructurar y proponer el trabajo; ofrecer *feedback*; establecer los criterios de moderación y asegurar que se cumplan; aprobar los mensajes según los criterios establecidos; manejar y reforzar las relaciones entre las personas; y proponer conclusiones» (Armengol y Rodríguez, 2006). Son actividades de tipo organizativo, social e intelectual que tienen que ver con los momentos de actuación, como sintetiza Barberà y otros (2001).

Algunas cuestiones sobre las cuales aprender

Las comunidades formativas como conjunto de profesionales que participan activamente en un proceso de aprendizaje colectivo pueden analizarse en sí mismas, pero no pueden entenderse sin considerar el contexto organizativo e institucional que las ampara y posibilita.

Asumir institucionalmente compromisos de profesionalización, potenciar estructuras para el trabajo cooperativo y generar procesos de dinamización interna es un reto personal e institucional, pero no será posible sin modificar las actuales condiciones, macro y microestructurales, que no siempre se dan y que afectan a los profesionales.

El presente texto revisa dimensiones y procesos institucionales que acompañan la iniciación y desarrollo del programa Compartim, pionero en muchos aspectos en el campo de la Administración pública. Lo que se ha realizado es amplio, la calidad contrastada, como lo evidencia el reciente premio al mejor blog corporativo 2009 de los Premios Blogs Cataluña, y los retos variados.

El desarrollo y fortalecimiento de las comunidades de práctica como procedimientos de trabajo habitual exige todavía más. Las recientes aportaciones sobre comunidades de práctica (Wenger, 2001; Palloff y Pratt, 2007; Kimble y otros, 2008; Rodríguez Llera, 2008; López y Matesanz, 2009) o sobre el aprendizaje informal (Anderson y otros, 2003; López Yáñez, 2003, Marcelo, 2003; Prieto y Revilla, 2003; Cross, 2006; CEDEFOP, 2007, 2008; Cuadrado, 2008) pueden ser un buen punto de partida.

Los conocimientos compartidos, la experiencia y la reflexión nos pueden ayudar a avanzar en temas como los sistemas de evaluación, la concreción de los factores directos o indirectos de éxito, los mecanismos de transferencia del conocimiento, el impacto en la organización y su implicación en planes estratégicos, el desarrollo de tecnologías amigables, etc. además de poder establecer relaciones contextuales con las que se puedan identificar los comportamientos de las diferentes variables en función del contexto organizativo.

Joaquín Gairín Sallán

Catedrático de didáctica y organización educativa del Departamento de Pedagogía Aplicada

Universidad Autónoma de Barcelona

1. Gestión del conocimiento, comunidades de práctica y trabajo colaborativo

1.1 El conocimiento como valor evolutivo

Cuando hacemos referencia al mundo de hoy como sociedad del conocimiento tendemos a olvidar que «los mundos» precedentes también lo fueron, y mucho. Y es que el conocimiento está en el eje de la acción humana. Lo que hoy nombramos *sociedad del conocimiento* se diferencia de las anteriores, no en la relevancia de este conocimiento, sino en la forma en las que se utiliza, se sistematiza y se difunde. El conocimiento, su creación, uso y difusión, ha ido de la mano de la evolución humana desde sus mismos orígenes. La formación y difusión del conocimiento ha permitido a los seres humanos ir estructurando nuestra comprensión del mundo y del lugar que ocupamos en él. Los principales avances evolutivos, desde el lenguaje hablado y escrito, y después los tecnológicos, como la imprenta, hasta la revolución digital, han posibilitado que las formas de acceso al conocimiento se amplíen y su difusión sea cada vez más ilimitada. Este último factor ha tenido una importante eclosión con el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación.

La búsqueda de conocimiento ha estado en el centro de la humanización. Informarse, acceder al conocimiento, es intentar sincronizar nuestra propia mente con la realidad exterior. Dominar el entorno ha sido un desafío para la acción humana: es mucho más fácil interactuar con nuestros entornos cuando entendemos correctamente sus mecanismos, cuando sabemos cómo funciona. En un mundo dinámico e incierto como el actual esta necesidad se ha instalado exponencialmente. El acceso al conocimiento nos determina, por otra parte, qué acciones y qué pensamientos son posibles. Saber o no saber alguna cosa nos permite decidir qué curso de acción hay que seguir. El lenguaje mismo surgió como una necesidad para compartir información: ayudó a los cazadores y recolectores a coordinar sus tareas para acceder al alimento, compartiendo experiencias e información.

El desarrollo de las civilizaciones ha sido una cuestión de conocimiento. El lenguaje escrito permitió a los imperios mesopotámico, chino, egipcio y del Valle del Indo desarrollar redes comerciales y de poder, por el hecho de generar un cambio importante en la manera de entender el mundo al sustituir el oído por el ojo como sentido de recepción lingüística. La invención de la imprenta, a mediados de siglo XV, representó una nueva revolución en la gestión del conocimiento. La imprenta

fue una condición previa básica de los grandes descubrimientos y de la ciencia moderna que permitió después la industrialización. El libro liberó de manera progresiva el conocimiento hacia más capas de la sociedad y permitió compartir visiones del mundo. Eso significa que cualquier desarrollo tecnológico que altere de manera decisiva las condiciones previas para las acciones y para la difusión de información implica también una reevaluación meticulosa de pautas de pensamiento antiguas y arraigadas. Ciertamente, el mundo actual se encuentra en esta encrucijada.

En nuestro mundo se ha puesto en relieve el lugar que tiene el conocimiento en la actividad humana como consecuencia principalmente del impacto de las TIC, que han permitido que el conocimiento pueda ser acumulado, sistematizado y difundido por todo el planeta. Internet, por ejemplo, permite que cualquier persona pueda convertirse en usuario y generador de conocimiento. Es difícil concebir un medio más democrático. En la red, todo el mundo puede ser autor, editor o productor. Nuestra capacidad de expresarme es total y podemos llegar a cualquier lugar del planeta. Como nunca había pasado antes en la historia de la humanidad, estamos viviendo una contracción total de tiempo y espacio. Y, ciertamente, el conocimiento es la ventaja competitiva de las empresas y organizaciones.

Para que un agricultor pequeño o mediano pueda competir en mercados complejos y dinámicos, no es suficiente que lo haga a través de precios bajos. Su estrategia de diferenciación se tendría que basar, en parte, en cómo accede al conocimiento para tomar decisiones adecuadas. En otras palabras, el hecho de estar informado o no estarlo le puede permitir ser competitivo o no serlo. Tendemos a pensar que la actividad agrícola, que es incluso preindustrial, está muy alejada del conocimiento. Sin embargo, y por eso usamos este ejemplo, como cualquier actividad humana, es muy intensiva en uso de conocimiento. Que los agricultores pequeños y medianos puedan acceder y compartir información sobre precios, tendencias de mercado, proveedores, agroclimatología, innovaciones productivas, fitosanitarios, etc., puede constituir la diferencia entre alcanzar o no niveles de productividad altos. En consecuencia, que esta información y conocimiento estén disponibles para los pequeños empresarios agrícolas se transforma en una necesidad a la hora de incorporarse a los mercados globales.

Por otra parte, con el acceso al conocimiento, el poder se traslada también a los consumidores. La información tiene un precio, y por eso mismo, el conocimiento se traduce, en el mercado, en poder. Si los consumidores toman decisiones informadas sobre los productos que compran, podrán decidir si lo que están

comprando es ecológico o no lo es, por ejemplo. En este sentido, la revelación de datos que anteriormente estaban ocultos compensa la injusta ventaja que siempre han tenido los vendedores sobre los compradores. A través del uso de las TIC es factible poner al alcance de los consumidores aquella información que actualmente no disponen para la toma de decisiones, rompiendo con una de las clásicas asimetrías de mercado. No es suficiente, evidentemente, con las TIC, también hacen falta una mayor conciencia de los consumidores y estándares compartidos y aceptados, así como instituciones que legitimen y validen esta información.

El conocimiento es también un componente primordial en los productos manufacturados. Cuando compramos frigoríficos ya no lo haremos por su capacidad de conservar los alimentos, sino por su capacidad de informarnos sobre el estado de los alimentos, sobre el nivel de congelación adecuado o sobre las necesidades de compra de alimentos. Los dispositivos que compramos tendrán una *inteligencia* que permitirá a los usuarios tomar decisiones para llevar a cabo la acción que deseen.

Estamos, en consecuencia, ante un cambio de paradigma de gran relevancia. La generación y uso del conocimiento al alcance de muchos a través de las TIC significa un cambio de eje de poder, que traslada capacidad de incidencia hacia los usuarios/ciudadanos. No obstante, para potenciar esta capacidad hará falta una nueva manera de hacer y de interactuar: la colaboración. El conocimiento es un bien que sólo crece en la medida en que se comparte, ya que nadie tiene la capacidad de comprender la complejidad de los problemas actuales, sólo podemos captar una parcialidad. Por lo tanto, la evolución retoma un viejo patrón que la selección natural siempre ha premiado: la cooperación.

1.2 Las administraciones públicas y la gestión del conocimiento

¿Pueden ser inteligentes las administraciones públicas? Claro está que sí, y no sólo lo pueden ser, sino que deben serlo. Vistas las circunstancias actuales, que la ciudadanía es más exigente y los problemas a que se enfrenta más complejos, los gobiernos tienen que ser cada vez más inteligentes. ¿Y qué significa para un gobierno ser inteligente? El filósofo José Antonio Marina define la inteligencia creadora como «una calidad inherente al hombre que surge como resultado de liberarse de muchas cosas, concretamente, de la rutina. Es esforzarse para ir más allá de lo previsible». En este mismo sentido, es la capacidad para encontrar soluciones creativas ante nuevos problemas. La burocracia pública nació con el fin de asegurar el cumplimiento de las cosas ya previstas, desde una perspectiva en la

cual se creía que los problemas podían ser definidos.

Sin embargo, no es ésta la situación que afrontan actualmente los gobiernos. Las necesidades ya no son visibles y la gente tiene cada vez más criterio y es más exigente, es decir, el entorno se ha vuelto mucho más complejo e imprevisible, tanto en lo que hay que hacer como en lo que la ciudadanía quiere o espera de sus dirigentes. La burocracia gubernamental tal como fue pensada originalmente, con estructuras funcionales, jerárquicas e inflexibles, resulta anacrónica para cumplir satisfactoriamente las demandas planteadas por unos ciudadanos exigentes y por un entorno cada vez más globalizado. Hay que pensar, entonces, en un gobierno más *estratégico*, más *horizontal* y más *adaptador*, y muy especialmente en un gobierno que utilice de manera más eficiente la información y el conocimiento para conseguir sus objetivos públicos.

El gobierno es una trama de organizaciones muy intensiva en el uso del conocimiento. A veces, cuando se escucha a algunos funcionarios, parece que olviden esta realidad tan obvia. Las organizaciones públicas son grandes productoras y consumidoras de conocimiento. La utilización inteligente de este conocimiento es la que permite generar valor público en sus actuaciones. El valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de sus servicios, regulaciones y otras acciones. El valor público es tanto que el gobierno actúe con eficiencia y eficacia, como con legitimidad, es decir, que produzca buenos servicios y resultados y, sobre todo, que lo haga generando *confianza*. Eso es lo que diferencia un gobierno de una empresa.

En las últimas décadas los gobiernos han empezado a introducir en sus actividades las tecnologías de la información y la comunicación. Sus aplicaciones se han destinado mayoritariamente a aumentar la eficiencia y la efectividad de la administración interna, agilizar el proceso de prestar servicios públicos a los consumidores de estos servicios y, específicamente, a dar apoyo a la actividad empresarial. Aunque estas novedades sean positivas por su intención y sus efectos iniciales, no tienen demasiado que ver con la percepción que tienen los gobiernos de sí mismos como «organizaciones de conocimiento» reales o potenciales que se preocupan de recoger, crear y utilizar conocimientos para favorecer el cumplimiento de sus funciones.

A pesar de las diferencias que hay entre el gobierno y la actividad empresarial con respecto a sus objetivos, las administraciones públicas, de manera parecida a las organizaciones empresariales, deberían sentir la necesidad de modernizar sus

estructuras internas y acceder a las fuentes de conocimientos tácitos o explícitos que residen dentro y fuera de estas administraciones. Todavía no está del todo perfeccionado un tipo de gobierno que canalice conocimientos hacia sus actividades, incluyendo la toma de decisiones, la formulación y aplicación de políticas y la prestación de servicios de forma más eficaz e interdisciplinaria, pero los desafíos y las oportunidades, así como los principios subyacentes y las directrices básicas de esta evolución, ya se pueden entrever hoy. Algunos gobiernos ya han empezado a prestar más atención al modo en que el conocimiento difiere, por un lado, de las iniciativas tradicionales de gobierno electrónico y, por otro, de la información, y también se fijan en cuál es la mejor manera de recoger, transmitir y utilizar conocimientos.

Desde el punto de vista de los gobiernos, son muchos los beneficios que se pueden derivar de utilizar el conocimiento de forma más eficaz y de instituir la gestión del conocimiento. Podemos mencionar algunos: la obtención de mejoras en memoria organizacional, el aprendizaje continuo, la transferencia de experiencias, la integración de información del exterior (particularmente de los ciudadanos), la planificación, la adopción de decisiones, la calidad de servicios públicos, la potenciación de los funcionarios, la eficiencia, la transparencia, la cooperación horizontal (entre servicios, departamentos, ministerios y diferentes niveles del Estado). Todo eso redundaría en la potenciación del atractivo de las organizaciones públicas.

Esta cuestión, que supone obligatoriamente redefinir la organización gubernamental y los servicios públicos a partir de un nuevo enfoque basado en el conocimiento, orienta a las autoridades públicas a poner en relieve la necesidad de conocer qué activos intelectuales o intangibles posee la Administración, buscando mecanismos para medirlos y para determinar un cierto valor del capital intelectual público, y sobre todo, a conocer como se crean y así poder llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente de los conocimientos del conjunto de los organismos públicos.

Las organizaciones públicas de la era del conocimiento agregan valor a través del aprovechamiento de sus recursos intangibles –el conocimiento. Por eso, en el futuro, cuando hagamos referencia al gobierno inteligente, no nos tendría que extrañar oír que para crear valor público, las administraciones aplican estrategias para incrementar la innovación, la creatividad, el aprendizaje continuo, el trabajo colaborativo y la productividad.

1.3 El conocimiento para el aprendizaje organizacional

El sector público tiene, por definición, dado su diseño organizativo vertical y jerarquizado, una baja capacidad para adaptarse y aprender. Sin embargo, eso no quiere decir que no surjan espacios en los cuales se estén haciendo innovaciones organizacionales que respondan a las exigencias actuales. El modelo burocrático de organización no incentiva el desarrollo de este tipo de capacidades, sino que fomenta la paralización organizacional. Mientras el entorno cambia, la burocracia continúa en marcha reiterando las mismas rutinas hasta la fosilización de la tarea. Este modelo de organización cumplió una finalidad –a seguridad jurídica– que si bien es importante, hoy es insuficiente para producir servicios de calidad. Las organizaciones públicas modernas tienen que innovar en sus formas de gestión. Teniendo en cuenta la progresiva apertura y dinamismo del mundo actual, las tensiones, influencias o intromisiones de origen externo son poco predecibles y difícilmente controlables, por lo que el modelo de gestión más común tendría que ser la adaptación.

Incluso el estilo de liderazgo del gestor público debería ser diferente. Los miembros de la organización ya no responden mecánicamente y con fe ciega al jefe superior, sino que estamos ante un modelo de red de colaboraciones basadas en la discrecionalidad responsable, donde el mejor ejemplo, más que una malla de dos dimensiones, es una retícula multidimensional de nudos de tamaños diversos enlazados por cuerdas de desigual flexibilidad, longitud y grosor. Ahora, cada incentivo o cada escollo genera respuestas diferentes en carácter o intensidad en cada actor. El gobierno de esta retícula se consigue más por inducción, convencimiento y liderazgo que por la fuerza directa.

En esencia, las organizaciones que aprenden se diferencian de las que sólo se adaptan en que aprenden sobre el modo de adaptación y lo cambian cuando es necesario. El aprendizaje es el factor de competitividad más relevante para la innovación. No se trata sólo de aprender de la experiencia, sino especialmente de utilizar la observación del entorno para irse adaptando con él. El aprendizaje hace cuestionar las formas adquiridas de dar respuesta a los nuevos desafíos que el entorno plantea, a través de respuestas innovadoras. Ante un entorno cambiante, dinámico y a veces turbulento, la única estrategia posible es aprender, es decir, desarrollar la capacidad de cambiar, a través del aprendizaje. El aprendizaje es el que garantiza la adaptación exitosa. Y, para aprender, hay que utilizar el conocimiento, y para conseguirlo se requiere, entre otras cosas, el trabajo colaborativo.

En la búsqueda del aprendizaje muchas organizaciones saben establecer el ciclo de error-corrección, como ciclos de mejora continua, pero en realidad ¿Cuántas organizaciones son capaces de repensar el porqué de una determinada actividad? ¿De por qué se hacen las cosas de una determinada manera? No plantearse estos interrogantes lleva al aprendizaje a convertirse en un mero espejismo. El éxito frente a determinadas situaciones puede llegar a constituirse en el germen de futuros fracasos si no existe un cuestionamiento constante del cómo y con qué herramientas enfrentamos los nuevos retos. Quizás las respuestas exitosas de antes que se esgrimen ante nuevos problemas no son hoy las adecuadas, con lo cual nos tenemos que plantear críticamente si estamos haciendo las cosas bien. Por ello, la gestión del conocimiento se está constituyendo no en una opción, sino en una necesidad de las organizaciones públicas. Cómo crear, almacenar, sistematizar y difundir el conocimiento es una pregunta ineludible en cualquier organización pública de hoy. Esta capacidad de observación y experimentación es una condición de supervivencia para las organizaciones del futuro, ya sean del ámbito privado o público.

1.4. Las nuevas agrupaciones organizativas: comunidades de práctica, grupos *ad hoc*, redes sociales

En el mundo de la gestión pública se entiende cada vez más que la cooperación es un requerimiento necesario para la creación de valor. Desde el economista David Ricardo se ha exaltado la ventaja competitiva como el atributo desde el cual las naciones y después las organizaciones podían alcanzar resultados positivos en sus cuentas. Ello llevó a que las empresas y las organizaciones se estructuraran en un marco de competitividad que a veces se extendió hasta la depredación sistémica, sin tener en cuenta la ecología, la desigualdad social y a las personas. En la economía del conocimiento y en el mundo de las organizaciones más conscientes del buen uso de este atributo (el conocimiento) que radica en las personas, la clave de la productividad y de la generación de riqueza y valor público está en la cooperación. Sin cooperación no se puede crear y difundir conocimiento. El conocimiento se produce como consecuencia de un acto relacional. El proceso por medio del cual se facilita su creación, divulgación y explotación es un proceso en el que se producen interacciones (conversaciones) entre las personas que forman parte de una comunidad de trabajo. Estos grupos de trabajo, que persiguen una finalidad común, se los ha denominado comunidades de práctica (CoP).

Según la orientación anterior de Davenport y Prusak, una de las fuentes de

conocimiento se sitúa en la conversación entre las personas. Si, además, tenemos en cuenta el papel de la experiencia como movilizador o proveedor de contenidos, tendremos en esta suma una posible vía de creación de conocimiento en las organizaciones. Nos referimos a las comunidades de práctica que utilizan estas dos premisas como elementos definitorios de este proceso.

La creación de conocimiento requiere un hábitat que lo posibilite. En las comunidades de práctica el conocimiento fluye y se produce de forma más efectiva el intercambio y la creación de conocimiento.

Una comunidad de práctica se basa en el hecho de que el aprendizaje implica participación colectiva y que la adquisición de conocimientos y habilidades se considera un proceso de carácter social y no individual. Una comunidad de práctica tiene como base las dimensiones siguientes (Etienne Wenger, 1991):

- Compromiso mutuo: el hecho de que cada miembro de la comunidad comparta su propio conocimiento y reciba el de los otros tiene más valor que el poder que, en otros círculos más tradicionales, parece adquirir el que lo sabe todo. El conocimiento parcial de cada individuo es un dato, lo que realmente importa es el valor que añade la interacción entre ellos.
- Empresa conjunta: la comunidad de práctica debe tener unos objetivos y necesidades comunes que cubrir, aunque los miembros no sean homogéneos. Cada miembro de la comunidad puede comprender este objetivo de una manera diferente, pero aun así es compartido. Los intereses y las necesidades pueden ser distintos y, por tanto, negociados, pero deben suponer una fuente de coordinación y de estímulo para la comunidad.
- Repertorio compartido: con el tiempo y con la ayuda de sus gestores, la comunidad de práctica va adquiriendo rutinas, palabras, herramientas, maneras de hacer, símbolos y conceptos que sirven para mantenerla cohesionada y en constante dinamismo. Estas prácticas son las redes de comunicación que permiten las interacciones entre las diferentes partes de la red.

Una comunidad de práctica puede ser virtual, presencial o mixta. Se distingue el término *comunidad virtual* de otros términos que explican espacios de comunicación en Internet. Habitualmente oímos hablar de páginas web y de portales. Estos entornos se parecen mucho a los entornos de comunicación tradicionales (prensa, radio, televisión) en un sentido: la comunicación es básicamente unidireccional. Unos equipos preparan la información que quieren trasladar a sus públicos y la

emiten a través de Internet.

A diferencia de las páginas web y de los portales de Internet, las comunidades de práctica virtuales procuran, no sólo que la información llegue al público previsto, sino, y, sobre todo que exista participación de los usuarios del entorno. Cuando se produce la participación de las personas, las distancias entre ellas y el medio se acortan. Las personas se hacen suyo el entorno. Y, por encima de todo, se estrecha la relación entre las propias personas. Las personas se comunican, aprenden, extienden su conocimiento y fomentan los vínculos afectivos y sociales.

Para que eso suceda, el entorno tiene que agrupar y, sobre todo, proponer contenidos específicos dirigidos a los públicos que quiere atraer. Y finalmente debe procurar que los miembros de los públicos a los que van dirigidos estos contenidos generen también contenidos. La fidelización de estos públicos, la vinculación con el entorno y su participación convertirán el entorno en una comunidad educativa irrepetible y totalmente útil para las personas para las que se ha construido.

En el contexto de organización que quiere aprender de manera continuada, las comunidades de práctica estarían compuestas por grupos de profesionales que transforman su saber hacer personal en valores colectivos (conocimiento común del grupo), que, con el tiempo, pueden convertirlo en conocimiento compartido y señas de identidad propias de la Administración (prácticas corporativas colectivas).

Las comunidades reunidas entorno a una tarea y un objetivo común son particularmente de práctica, si consideramos que la visión es complementaria con aquella que considera que los profesionales aprenden cuando aplican, a partir de la propia experiencia, lo que han aprendido. Aquí, los conocimientos asociados a la práctica, independientemente de dónde y cómo se hayan adquirido, son determinantes para aprender. La creación de conocimiento se produce en la práctica.

Por estos motivos, las comunidades de práctica son un espacio de trabajo que ayuda a aprender y progresar a la Administración a partir de algunos principios del aprendizaje social que reproducimos en esencia aquí:

- Las personas aprenden en sociedad, manteniendo al mismo tiempo la identidad. Se constituyen en torno a temas que unen sus miembros individualmente. El conocimiento reside principalmente en las personas y no en las máquinas o bases de datos, ya que gran parte del conocimiento es tácito. Por tanto, la actitud

relacional de las personas es clave para generarlo, compartirlo y explotarlo.

- Aprendemos a partir de la interacción, ya no de maestro a alumno (concepto que sería propio de una visión más tradicional), sino construyendo, con nuestros iguales, de manera compartida, estructuras cognitivas, vivencias laborales, a partir de la experiencia de otras personas en situaciones similares.
- Se trata de un punto de vista amplio sobre el aprendizaje, que amplía sin sustituir la visión tradicional: en cualquier lugar, en cualquier momento (dentro y fuera de la Administración), en espacios habilitados expresamente para aprender, o en otros espacios más informales.
- A partir de las experiencias de cada colectivo, se tratará de *aprender haciendo*, vinculando el aprendizaje a la resolución de posibles dificultades que impidan alcanzar los objetivos de la Administración.
- Es así como el trabajo colaborativo se entiende como un patrón de relación entre diversas personas en una organización en el que prevalece la interacción y el compartir para la consecución de un propósito común.

1.5. La cultura organizativa para las estrategias de gestión del conocimiento

Según la guía del CIDEM (2003), para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito se tiene que reflexionar inicialmente sobre la cultura organizativa y la visión estratégica de la organización y hay que hacerse un par de preguntas:

- ¿La organización está preparada para compartir conocimientos?
- ¿La adquisición de nuevos conocimientos, especialmente los que le son clave, favorece a la organización?

La cultura de la organización, los valores compartidos y las formas de trabajar son componentes claves para entender si una organización está preparada para compartir conocimientos. La estructura prevalente de organización, especialmente en el sector público, no incentiva compartir, ya que sus flujos de conocimiento se basan en un patrón de relación en el que unos piensan y los otros ejecutan. De manera que es un gran desafío para los que quieren incorporar una estrategia de gestión del conocimiento, generar un cambio en la cultura organizacional. Por eso una estrategia de esta naturaleza tiene que ir acompañada de una de gestión del cambio que incluya iniciativas de comunicación y socialización potentes.

Para ser más efectivas, las estrategias de gestión de conocimiento para crear comunidades de práctica tienen que identificar aquéllas que surgen de manera natural y aplicar la estrategia, ya que en éstas los niveles de confianza y trabajo colaborativo son presentes aunque sea de manera incipiente.

Instalar una cultura de aprendizaje y gestión del conocimiento no es una tarea fácil, aunque reporta a las organizaciones grandes beneficios. La cultura tiene un peso gravitante en esta tendencia, pero también es muy importante el diseño organizacional. Una organización estructurada en procesos rígidos y jerarquizada difícilmente generará incentivo para compartir.

Tal como refleja este cuadro (CIDEM, 2003), las características de la nueva organización son fundamentales para aprender y compartir conocimiento.

Cultura organizativa tradicional	Cultura de la «nueva organización»
Declaración de misión	Sentido y visión de la misión corporativa
Pasión por el poder; jerarquía y fronteras	Tolerancia en la ambigüedad: equipos, comunicación, enfoque, etc.
Agendas ocultas	Comunicación directa y transparente
Cada uno en su lugar	Cada uno en el centro de «su red»
Inhibición de talento	Exhibición de talento
Pedir ayuda es una debilidad. Miedo a los errores	Pedir ayuda es una fortaleza. Asunción calculada de riesgos
Especialistas técnicos incontestables. Énfasis en el análisis	Especialistas del negocio aprendiendo los unos de los otros. Énfasis en la acción
Interdisciplinariedad	Multidisciplinariedad
«Espacio de control»	«Espacio de comunicación»
Justificar la comunicación	Justificar la confidencialidad
Información disponible cuando se necesite	Información disponible cuando se quiera
El poder proviene de ocultar o retener información	El poder proviene de compartir información

Fuente CIDEM, 2003

El éxito de una estrategia de gestión del conocimiento depende de las personas. Sin embargo, para eso se debe diseñar una estrategia de cambio en la organización que ayude a instalarla. La nueva cultura de compartir se basa en la confianza entre las personas, a través de espacios de comunicación y de creatividad, a aprender de los errores y, por tanto, a asumir los riesgos de la equivocación; las personas tienen que mostrar su talento y comunicarlo a los otros, compartir sus ideas y sueños. Finalmente, el abordaje de los problemas es una tarea de inteligencia colectiva, lo que supone una mirada multidisciplinar de los problemas.

Las organizaciones son una comunidad de personas que cumplen unos roles con sus respectivas funciones para un propósito común. Estas personas son depositarias de conocimiento, no sólo tienen un saber experto adquirido en la formación formal, sino que tienen especialmente una experiencia profesional adquirida en el día a día dentro de la organización. Las personas son los verdaderos dueños de este *saber hacer* las cosas dentro de la organización.

Mejorar el trabajo colaborativo tiene que ver con la disposición de la gente a compartir conocimiento, entregarlo a otros y a la propia organización sin temor a perder. La adaptación a nuevas rutinas de trabajo sobrevenidas de la incorporación de tecnología se refiere a cómo las personas desaprenden lo antiguo y aprenden a hacer las cosas que antes hacían de una manera diferente. Alinear las visiones sobre la estrategia de la organización se enfrenta a la dificultad de cómo explicitar los modelos mentales, a veces divergentes, que los diferentes directivos tienen y disponerlos a construir una visión común. Los procesos de innovación y cambio se enfrentan al cómo usar alineadamente el conocimiento de las personas para gestionar eficientemente el diseño e implementación de proyectos complejos.

1.6. El trabajo y el aprendizaje colaborativo en la Administración pública

La Administración pública tiene que desarrollar otro concepto de formación si se quiere modernizar y adaptarse con éxito al cambio profundo que pide la era del conocimiento.

Es más, si queremos relacionar este planteamiento con un marco estratégico más general, hace falta que haya una disrupción para que tenga lugar la innovación. Es decir, un salto cualitativo en la gestión y provisión de los servicios de la Administración, gracias al apoyo de la tecnología, donde el conocimiento colectivo

público sea el elemento diferenciador. Hace falta ser valiente y promover e impulsar comunidades de práctica que fomenten el carácter emprendedor del funcionariado y generen conocimiento para innovar.

En el sistema económico actual, el conocimiento colectivo es el que convierte los servicios que gestionamos y prestamos en competitivos e innovadores. El valor que antes se ceñía en la posesión de los medios físicos de producción se desplaza ahora hacia el conocimiento y la experiencia colectiva. Este cambio de modelo se caracteriza porque los servicios se innovan de abajo hacia arriba. De esta manera, las comunidades y las personas, creando inteligencia colectiva, nos convertimos en elementos centrales del proceso de innovación.

En este contexto es necesario impulsar estrategias que promuevan a las personas como activo para innovar servicios y facilitar el cambio en las organizaciones públicas. Y, en esta misión, pueden ayudar disciplinas como la gestión del conocimiento, con sus pautas metodológicas, y las herramientas vinculadas a la noción web 2.0, porque hacen muy simple interactuar, poner en circulación información y zambullirse en esta nueva sociabilidad, mediante espacios web sociales y plataformas de trabajo colaborativo, principalmente.

Es por todo esto que la organización, a través de comunidades de práctica, posibilita compartir experiencias, intercambiar ideas y aportar resultados desde la perspectiva de la institución pública y de las personas que forman parte de ella.

En este proceso de comunidades de trabajo colaborativo, el ciclo de producción del conocimiento se basa en un modelo de aprendizaje por el que se aprende de la experiencia de los otros con quienes se interacciona. Este proceso de aprendizaje reúne informaciones y experiencias con las que se interpretan los conocimientos preexistentes y, a su vez, se construyen de nuevos.

El debate y la interacción favorecen uno de los motivos fundamentales de la efectividad de esta forma de aprendizaje: la estructura compartida acaba generando *conflictos cognitivos* que, vividos como retos positivos, favorecen el conocimiento.

Y no sólo aprendemos de las buenas prácticas; los errores y las malas prácticas, a veces, se pueden convertir en oportunidades para el cambio, incluso más aleccionadoras que las primeras.

1.7. Del repertorio de conocimiento al flujo de conocimiento

En el mundo actual existen muchas organizaciones cuya actividad principal se basa en la información y el conocimiento. El *saber hacer* está en las personas. Los intangibles son el paradigma de la sociedad actual. Y muchas organizaciones basan su gestión, cuando no sus productos, en ellos. Y lo que no podemos gestionar con las manos, deberíamos gestionarlo con la cabeza, el conocimiento y la intermediación tecnológica. Las TIC juegan en este proceso un papel de soporte. Son una herramienta de la gestión del conocimiento, no son el fin.

El conocimiento está en los actos de las personas, por tanto, les pertenece. En primer lugar, en los actos de aprendizaje, es decir, lo que los empleados necesitan saber o aprender para ser efectivos en su trabajo. En segundo lugar, en los actos de enseñanza, en cómo los empleados contribuyen a la propagación del conocimiento en la organización. Esto es casi lo único que la organización puede retener. Y en tercer lugar, en los actos de pensar, en lo que hace cada persona sola o en grupo para la creación de conocimiento y mejora de lo existente. Esto último es lo que posibilita la innovación.

¿Qué podemos hacer, entonces, para llegar a este conocimiento? ¿Cómo podemos explicitarlo y difundirlo en la organización? Es el sujeto quien tiene la potestad de enseñarlo y aplicarlo convenientemente. En este caso, para obtener su conocimiento se requerirá realizar una gestión mediatizada sobre el individuo y de las circunstancias del individuo (de su motivación, predisposición, etc.). De ello, dependerá que todo su potencial intelectual, todo su conocimiento, se ponga al servicio de la organización.

Las organizaciones tendrían que ser conscientes de dónde residen los conocimientos críticos para el éxito de su negocio. Por tanto, la gestión del conocimiento en la organización debería incidir principalmente en el ámbito de actos de conocimiento relacionados con el aprender, el enseñar y el pensar. Para ello, se debería generar un entorno de calidad que incentive el compartir conocimiento y que posibilite alinear la persona con la estrategia de la organización y que ella pueda, así, desplegar su compromiso y su potencial intelectual.

1.8 Creando inteligencia colectiva: los trabajadores del conocimiento

Siempre que se habla de la incorporación de la gestión del conocimiento a la

organización, se piensa más en lo que las personas deben hacer para adaptarse a las exigencias de una nueva organización basada en el conocimiento, que en lo que la organización debe hacer para potenciar un tipo de trabajador con atributos distintos. Este nuevo trabajador –más bien colaborador– es lo que muchos llaman *profesionales del conocimiento* o *knowledge workers*, cuyo trabajo exige la continua adquisición, creación, adaptación y transferencia de conocimiento. La capacidad que la organización tenga para movilizar ese intangible es lo que la hará más o menos competitiva hoy y en el futuro.

La visión acerca de cómo el conocimiento incide en la organización tiene tres perspectivas diferentes: la primera, es una visión del conocimiento relacionada con las tecnologías de la información, que se centra en cómo la organización incorpora tecnologías para hacer más eficientes sus procesos; la segunda, es una visión relacionada con la estrategia y tiene que ver con cómo aprovechar y reutilizar lo que ya se sabe hacer, y la última es una visión relacionada con la innovación, es decir, en cómo se crea nuevo conocimiento. Las que son distintas de verdad son las dos últimas, más centradas en las personas. Para que el conocimiento sea una entrada para la estrategia y la innovación, se requiere que los colaboradores aporten el valor de su conocimiento a la organización, transformándolo en capital organizacional. Esto quiere decir que la organización debería disponer de un sistema de incentivos para que el conocimiento de las personas fluya, se explicita, se difunda, se explote en la organización y dé lugar también a la creación de nuevo conocimiento generando innovación competitiva.

Sin embargo, no son muchas las organizaciones que se preocupan de ello. Ángel Arbonés, experto en innovación y gestión del conocimiento, señala que el conocimiento es contextual y que para que fluya y se explote se requiere un contexto que lo motive. Desde esta perspectiva, la preocupación de las organizaciones para que sus colaboradores aprendan y se adapten a los cambios es sólo una parte del binomio. Es importante, sin duda, pero insuficiente. Para que lo anterior ocurra es necesario que la organización genere el entorno adecuado para la creación y uso del conocimiento. Itziar Ortega, especialista en proyectos de gestión del conocimiento, comentaba en un artículo que las organizaciones tienen la tendencia a ocuparse más de generar un buen entorno lúdico a sus colaboradores, aquél que generalmente se valora en los rankings de *Best place to work*. Estos entornos dan cuenta principalmente de las áreas de venta automática, gimnasios, espacios de relajación, trabajo en casa, de la conciliación de la vida profesional y familiar, etc. Pero esta cuestión, que está muy bien, no es suficiente para los trabajadores del

conocimiento. Xavier Marcet, especialista en gestión y planificación estratégica, comunicación y TIC, en un excelente post en su blog se refería precisamente a que los innovadores (trabajadores del conocimiento por excelencia) muestran un alto grado de movilidad, «vendiendo» su talento a aquellos proyectos que ellos consideran innovadores. Esto es, a aquellos proyectos que estimulan su creatividad y su desarrollo profesional y personal.

En su artículo, Itziar Ortega planteaba, utilizando la distinción de Davenport (1997), que los cuatro elementos básicos de la gestión del conocimiento son: el entorno físico, el entorno humano, el entorno organizativo y el entorno tecnológico. Para los trabajadores del conocimiento todos estos entornos deberían ser cruciales para la generación y explotación del conocimiento, en la medida que promueven el talento y una actitud tendiente a compartir.

¿Qué deberían esperar, en consecuencia, los trabajadores del conocimiento en relación a lo que cada uno de estos cuatro entornos les puede aportar para mejorar su implicación con la organización y sus niveles de productividad?

- *Del entorno organizativo* deberían esperar que les entregue una posibilidad creciente de aprendizaje y desarrollo personal. En el mismo sentido que señala Peter Senge, experto en aprendizaje organizacional, cuando enfatiza que la empresa debe ser una comunidad humana de trabajo. También esperan que los procesos de trabajo estén bien definidos y sean flexibles. Si se les pide capacidad de adaptación, este atributo también ha de tenerlo la organización. La organización, por otro lado, debería explicitar su reconocimiento a sus colaboradores.
- *Del entorno humano* se debería esperar que les posibilite interactuar con colegas de los cuales aprender, para lo cual se ha de garantizar espacios de intercambio y de trabajo colaborativo. Interactuar con colegas con los cuales se trabaja a gusto y se mantienen relaciones duraderas es un proceso que permite sustentar las bases de la colaboración y desde ella promover el compartir conocimiento.
- *Del entorno tecnológico* los colaboradores del conocimiento esperan acceder a tecnología de última generación a partir de la cual hacer crecer aquello que Genís Roca, especialista en estrategia e Internet, denomina el *yo digital*, y desde la cual realizar el trabajo remotamente. Y, sin duda, ello también permite hacer fluir y explotar el conocimiento, accediendo rápidamente a toda la información y conocimientos disponibles de la organización.
- *Del entorno físico* se debería esperar que sea uno que garantice una variedad de

espacios para funciones diversas, que además sean flexibles y adaptables, saludables, ecológicamente sostenibles y confortables.

La diferencia, por tanto, entre una organización basada en el conocimiento de otra que no lo está radica, principalmente, en cómo esta organización trata a sus colaboradores, cómo estimula la creatividad, la colaboración y la innovación continua. En la medida que la empresa garantiza los cuatro entornos, dando especial énfasis al organizativo y al humano, habrá una motivación mayor de sus colaboradores a generar la inteligencia colectiva que la organización del conocimiento requiere para hacerse un lugar en un mundo cambiante y exigente.

1.9 De gestionar contenidos a gestionar contextos

La evolución de la gestión del conocimiento ha venido acompañada de nuevos enfoques, metodologías y herramientas. La primera generación se centró en la idea de gestionar la información y fue la llamada gestión de contenidos. Se valoraba el conocimiento y la información como factores de productividad. Mientras más sé lo que hago más productivo seré, ese era el pensamiento que se instalaba en la gestión del conocimiento. Sin embargo, como hemos ido viendo, este alcance es limitado, ya que se centra exclusivamente en aquello que es almacenable o digitalizable. Esta temprana generación se focalizó en trabajar diseños de sistemas inteligentes para las organizaciones en los cuales se registrarán datos, información, procedimientos y manuales. Este enfoque no se alineó con la estrategia de negocio, sino que se aplicó de manera local, allí donde hubiera actividades que lo requirieran.

La segunda generación se ocupó del flujo del conocimiento dentro de la organización, y enfatizaba el papel de las personas en este proceso. En este enfoque interesan los espacios y procesos que permiten que las personas intercambien información y conocimiento. De modo que la gestión de colaboraciones se transforma en la clave y demanda el diseño de un sistema de procesos formales, herramientas, tecnologías, interfases y organización. Las personas pasan a ocupar un rol más importante que la información sea almacenable.

El paso a la tercera generación de la gestión del conocimiento es una consecuencia de la gestión de comunidades de práctica, que es cuando se da importancia en la organización a las interacciones y a su diseño. Las CoP incluyen la gestión de contenidos y colaboraciones, ya que es donde se producen estos procesos. Las CoP se alinean, además, con la estrategia de la organización. Las CoP se transforman en

las células de la organización y llegan a autoorganizarse en la medida que constituyen comunidades naturales de personas alrededor de una práctica, incluso pueden llegar a constituirse en un mecanismo de adaptación de la organización, como sucede, por ejemplo, con el programa Compartim.

1.10 Las rutinas creativas como propiedad emergente

Toda organización tiene tres tipos de rutinas. Primero, las operacionales, que se refieren a los procedimientos instituidos para realizar las actividades que una organización requiere para entregar sus servicios. Las organizaciones públicas se basan, aunque no exclusivamente, en estas rutinas. Segundo, las rutinas de mejora, que son las actividades establecidas para mejorar las rutinas operacionales. Con la introducción de la calidad, este tipo de rutinas se ha ido instalando cada vez más en las organizaciones, incluso en el sector público. Finalmente, las rutinas creativas, que se refieren a aquellas rutinas en las que se crean nuevas rutinas surgidas a causa de situaciones nuevas o problemas de naturaleza adaptativa, aquéllos que no son fácilmente comprensibles ni tienen soluciones conocidas. Las rutinas creativas como espacio organizacional tienen como objetivo redefinir problemas de esta naturaleza. El mejor hábitat para instalar las rutinas creativas está en las comunidades de práctica, pues en ellas se generan intercambios y se crea nuevo conocimiento.

En consecuencia, las rutinas creativas son una propiedad emergente en una organización que se concibe para adaptarse a su entorno dinámico y cambiante. Las organizaciones que fomentan las rutinas creativas son aquéllas avanzadas en sus modelos de gestión y que están atentas a los cambios que tienen lugar en su entorno. Desde las rutinas creativas, estas organizaciones, podrán capturar, interpretar información y crear nuevo conocimiento para generar innovación. Las CoP deben establecer vigilancia sobre el entorno, dar respuesta, aprender a innovar y explotar la innovación, pues las organizaciones de hoy se juegan su supervivencia en la capacidad adaptativa. Las rutinas creativas pueden ayudar en gran medida a conseguir estos objetivos.

2. Comunidades de práctica e innovación

2.1 ¿Por qué la innovación en el sector público?

«La solución no trivial para continuar vivo, cuando la incertidumbre aprieta, combina dos estrategias: la de mejorar la anticipación y la de mejorar la acción». Con esta reflexión, Jorge Wagensberg, físico, divulgador científico y exdirector de CosmoCaixa de Barcelona, se refiere a cómo los seres vivos utilizamos la innovación para adaptarnos a los cambios que tienen lugar en el entorno. El entorno que enfrentan hoy las empresas, los gobiernos, las regiones y los países, dado su alto dinamismo, genera grandes dosis de complejidad e incertidumbre, que sólo pueden navegarse con la anticipación y la adaptación a los cambios. Ya está bien demostrado, aunque poco practicado, que el verdadero camino para lograr la sostenibilidad en las organizaciones es impulsar a los individuos, a las instituciones y a las empresas a aprender y a innovar. ¿Puede innovar el sector público? Para muchos, esta cualidad es poco practicable en la gestión de los asuntos públicos. La inercia de la cultura tradicionalista y procedimentalista y la rigidez de las estructuras públicas hacen poco factible la innovación. Sin negar que ciertamente el sector público se caracteriza por ello, no quiere decir que la innovación sea ajena absolutamente a lo público. Como veremos enseguida, los gobiernos tienen que innovar, sin embargo, dada su peculiaridad, que los distingue de una empresa, deben hacerlo resguardando que ese proceso garantice el cumplimiento de su finalidad pública.

La innovación es una condición básica para transformar el conocimiento en riqueza. Sin embargo, poco sabemos de cómo se produce este proceso. ¿Cuál es la magia que lo dispara? ¿Cuáles son sus elementos impulsores o los obstáculos? ¿En qué condiciones crece? Más bien existe una sensación epidérmica sobre la relevancia y la necesidad de innovar para generar riqueza, productividad y calidad, en el caso del sector público, de sus servicios: para hacer cosas nuevas y mejores. Pero esto no basta para desencadenar procesos innovadores. Los países que lo han hecho (como Irlanda, Suecia, Finlandia, Singapur, Corea, Nueva Zelanda o Islandia, con éxito distinto) han bajado la innovación desde las alturas de las grandes formulaciones políticas a la cotidianidad, es decir, a la vida diaria de las empresas y las organizaciones.

El sector público, según la Comisión Europea, tiene un fuerte impacto en la generación de productividad y crecimiento, dado que es el que provee el entorno administrativo y regulador, la capacidad de generación y difusión de conocimiento e

innovación y la disponibilidad y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Las administraciones públicas tienen una doble relación con la innovación, por un lado, generan el contexto para que se produzca innovación a nivel de la sociedad y, por otro, deben ser objeto de la misma innovación al introducirla en la forma de prestar sus servicios y en el diseño de cómo hacerlo.

Esta doble relación se canaliza a través de la contribución a la productividad global del sistema, que se identifica con las múltiples vías de interacción entre la Administración pública y el ámbito privado. Los ámbitos en los cuales el sector público puede innovar son la correcta definición del marco regulador, la eliminación de las trabas administrativas innecesarias y, muy especialmente para nosotros, en la gestión pública y la organización interna de la Administración, es decir, en aquellas áreas que contribuyen a mejorar la forma en que la Administración realiza su propia actividad.

La mejora de los procesos de actuación interna de la Administración puede conseguir ahorros económicos y considerables mejoras de eficiencia y calidad en el sector. De otro lado, las nuevas posibilidades que ofrece la incorporación de las tecnologías para mejorar los procesos de producción y gestión de la Administración pública pueden llevar a un cambio profundo en la manera en la que ésta desarrolla cada una de las funciones clásicas y, muy particularmente, la forma de relacionarse con los ciudadanos. Sólo mediante esta apertura a los cambios, introduciendo innovación, la Administración pública se podrá convertir en un mejor socio estratégico para las empresas y para los ciudadanos. En un entorno en movimiento, en el que el cambio es una constante, los valores de la anticipación y la flexibilidad aparecen como ejes sustantivos para garantizar el éxito de los proyectos, apostando por la innovación. Además, exige a las empresas la adaptación permanente y la necesidad de alianzas público/privado para enfrentar los grandes desafíos globales. La necesidad de innovar en el sector público, por tanto, está determinada por el entorno y por los requerimientos de los actores estratégicos: empresas y ciudadanos.

Los ámbitos de innovación interna de las administraciones públicas son muchos y diversos. Planteamos aquí algunos en los que la transformación de procesos es más necesaria y directa. Quizás el ejemplo más directo de transformación se encuentra en aquellas innovaciones que están permitiendo reemplazar procesos administrativos tradicionales en nuevos mecanismos que aprovechan la conexión electrónica en línea con disponibilidad las 24 horas del día, los 365 días del año. Aquí se encuentran los servicios públicos básicos que la mayor parte de los países

de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) están incorporando en la relación entre la Administración, los ciudadanos y las empresas para el pago de impuestos, la gestión de la seguridad social, el cumplimiento de deberes administrativos de empadronamiento o cambio de residencia, la tramitación de expedientes para concursos y subastas, etc.

Como ya se ha apuntado, la innovación no sólo viene motivada por la incorporación de bienes tecnológicos, sino también por cambios organizativos capaces de reducir ineficiencias y crear incentivos para un comportamiento más eficiente de los agentes. Esta reflexión que se aplica al correcto diseño del entorno legislativo de un país es igualmente válida cuando se analizan las normas que regulan el funcionamiento interno de la Administración pública. Uno de los aspectos más analizados en la literatura sobre modernización de la Administración pública tiene que ver con el sistema de recursos humanos y su regulación. En relación a este punto, estarían las posibles mejoras en el servicio público derivadas de un diseño más racional del proceso de acceso y permanencia a la función pública, así como de los mecanismos de formación, retribución y carrera profesional (OCDE, 2004).

En esta misma línea, existe un amplio campo de innovación orientado hacia el desarrollo dentro de la Administración pública de la formación a través de Internet (*e-learning*), el teletrabajo o el trabajo en movilidad (*e-working*), como vías para aportar mejoras en la productividad y en la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados públicos. Es igualmente importante para el correcto funcionamiento de la Administración la forma en la que se regulen las relaciones contractuales entre el sector público y privado en el ámbito del aprovisionamiento y contratación externa. Aquí, se podría hablar de vías de innovación aludiendo a todas las actuaciones que pudieran incrementar la apertura, competencia y transparencia en los procesos de contratación y aprovisionamiento público, sin poner en peligro los principios de estabilidad, transparencia e igualdad de oportunidades que debe regir la actuación pública.

Otra línea de innovación, como ya se ha apuntado, son los nuevos diseños organizacionales. Las comunidades de práctica (CoP) forman parte de este ámbito. Las CoP rompen con la estructura tradicional de organización del trabajo en la medida que se basan en componentes distintos: 1) patrón de relación horizontal; 2) no tienen estructura predeterminada; 3) son *ad hoc*, evolucionan con la solución de los problemas para las cuales se crearon; 4) están orientadas a las rutinas creativas, más que a las operacionales o de mejora. Es decir, son creadoras de nuevo conocimiento para la organización.

El sector público, en definitiva, es un constructo humano, y con ello susceptible al cambio, a la transformación. Dado que el entorno al que debe servir está en permanente cambio, las administraciones tienen que buscar, dentro de las restricciones propias de su naturaleza, la forma de generar innovación organizacional para el mejor cumplimiento de sus propios objetivos estratégicos.

Beneficios de la innovación. Según el European Public Administration Network (EPAN), hay siete vías de aportación positiva entre la Administración electrónica y la actividad pública:

1. Mejora la calidad de la información ofrecida por la Administración. Como consecuencia del uso de las TIC, las administraciones están reduciendo tanto los errores como los costes de gestión, a la vez que incrementan la calidad de la información.
2. Reducción de los tiempos de los procesos. El uso de las TIC está reduciendo el tiempo de proceso de la mayor parte de los trámites y servicios públicos. Gracias a la digitalización de la información pública, se está mejorando la capacidad de intercambiar información entre departamentos y niveles de Administración, a la vez que se facilita la toma de decisiones basadas en indicadores reales y actualizados. Como consecuencia, se liberan recursos materiales y humanos que son empleados en actividades más productivas.
3. Reducción de las cargas administrativas. En conexión con los dos efectos anteriores, las TIC pueden contribuir considerablemente a reducir las barreras administrativas que actualmente recaen sobre los hogares y las empresas.
4. Reducción de costes. Aunque como en cualquier innovación tecnológica la introducción de las TIC represente esfuerzos importantes de inversión y adaptación de las organizaciones, es razonable esperar que su utilización lleve a una reducción de los costes.
5. Mejora de la calidad de los servicios, a través del incremento de la flexibilidad (servicio multicanal, 24 horas al día, 7 días a la semana), la transparencia (más y mejor información en línea sobre el servicio y las condiciones de uso) y la rapidez (gracias a la automatización de procedimientos estándar).
6. Mejora de la eficiencia dentro y fuera de los departamentos que introducen las TIC, ya que mediante la reducción de los tiempos y costes, permiten la posibilidad de reasignar tareas, aprovechando los recursos

materiales y humanos liberados para la realización de actividades más productivas y vinculadas con una atención personalizada y de mayor calidad.

7. Incremento de la satisfacción de los ciudadanos. Unida a la idea anterior, los ciudadanos verán cómo se incrementa el valor de sus impuestos, al ampliarse el menú y la calidad de los servicios que ofrece la Administración.

2.2 Cocinando la innovación: conocimiento para innovar

El principal componente de la innovación es el conocimiento. Sin conocimiento difícilmente se produce innovación. Las administraciones públicas son organizaciones muy intensivas en uso del conocimiento. Innovar constituye la labor por medio de la cual el conocimiento adquiere frescura y utilidad para generar nuevas acciones que a su vez producirán riqueza mediante el valor que otros le atribuyen. Imaginemos los gobiernos utilizando adecuadamente su conocimiento, esto es, conectando organismos e información para hacer políticas públicas con mayor impacto sobre la realidad que se pretende mejorar. Muchas veces nos encontramos con programas públicos duplicados, o con descoordinaciones entre servicios, o información generada por una entidad y no utilizada por otra.

Con todo, el proceso de innovar no se basa sólo en las buenas ideas. Existen buenas ideas que sólo son eso. El valor que otros le atribuyen es algo crucial. En el caso de las administraciones es el valor público que generan sus actuaciones, así como la utilidad que damos a esas ideas. Pero el conocimiento no es sólo información; no es un conjunto de datos almacenados y difundibles, algo que se pueda tocar y distribuir. Si fuera sólo eso, su gestión con la tecnología adecuada sería algo manejable. Por el contrario, el conocimiento es un bien que no se puede agarrar, que es difícil de gestionar.

El conocimiento está instalado entre las personas y los procesos de sus actividades en las organizaciones. Ni siquiera sus propios titulares saben lo que saben. Incluso, es difícilmente explicitable, al menos en su totalidad. El conocimiento forma parte del contexto en el que se usa. Por ello es relevante generar contextos que posibiliten la creación y difusión del conocimiento. Al fin y al cabo, el conocimiento es saber como realizar determinadas funciones y tareas en una organización. Si es clave para la innovación, gestionarlo se convierte en una herramienta necesaria para producir innovación. La pregunta que debemos hacernos es: ¿Cuántas empresas y

organizaciones públicas tienen estrategias de gestión del conocimiento diseñadas para alinear aquello que sus colaboradores saben con los objetivos estratégicos del negocio? La respuesta es: muy pocas. Con más razón, los gobiernos tendrían que intensificar una estrategia de gestión del conocimiento para la innovación de sus políticas y servicios.

No hay nadie que domine mejor una actividad en una organización que los sus propios integrantes. Cualquier mejora de los servicios y resultados implica de manera ineludible mejorar lo que sus colaboradores hacen, es decir, cerrar la brecha entre lo que tendrían que hacer y cómo lo hacen. Este proceso tiene que ver con el aprendizaje y con la gestión del conocimiento.

2.3 El contexto de la innovación

Otro componente para la innovación es el contexto en el que se produce. La innovación no es un fruto de la espontaneidad o de la iluminación, aunque ciertamente, la genialidad puede ser uno de sus ingredientes. Quizás uno de los mayores daños que se ha hecho a la innovación es considerarla atributo excepcional del que sólo algunos escogidos son depositarios. No cabe duda de que hay una dosis de ello. Pero para que la innovación sea un capital debe ser una actividad de tránsito normal y sujeta a ensayo y error. Existe mucho de equivocación en la innovación, mucho tiempo empleado y mucha frustración. Todo proceso creativo está sujeto a ello. Es consecuencia de un trabajo sistemático. Para que haya innovación tiene que haber un contexto que la propicie. Esta forma de afrontar la actividad laboral está reñida con los procesos tradicionales de la Administración pública. Innovar significa cambiar la forma de pensar y hacer las cosas. Las estructuras y patrones de relación públicos prevalecientes son inhibidores de la innovación. Habría que hacer una fuerte apuesta para incorporar visiones que permitan atreverse a hacer las cosas de manera distinta a cómo se vienen haciendo.

El entorno debe acoger dos dimensiones consustanciales a la acción: conocer y relacionarse. El contexto para la innovación debe fomentar la creación, la difusión y la transmisión de conocimiento. Las comunidades de práctica que mencionábamos más arriba son un espacio que permite –y fomenta– que esto ocurra, así como también son la oportunidad de relacionarse. Un entorno que fomente los intercambios permite la creación de conocimiento y aprendizaje. Las comunidades de práctica en las organizaciones son el marco idóneo para albergar *rutinas creativas* en las que aflore el conocimiento y lo ponga a disposición de nuevas

ideas útiles y valoradas. En los últimos años hemos visto la aparición, tibia todavía, de algunas iniciativas de comunidades de práctica en el sector público. El programa Compartim es un ejemplo de ello. La inercia de las estructuras prevalecientes es un factor que no ayuda a generar los cambios necesarios. Sin embargo, el efecto *imitación* podría ser un fuerte catalizador para que estas prácticas innovadoras se vayan instalando gradualmente en las administraciones públicas.

2.4 La innovación es más que ideas

La innovación es explotar ideas que tienen éxito en el mercado y la sociedad. Son aquéllas a las que los clientes/usuarios/ciudadanos le atribuyen valor. Ese valor viene definido, además, no sólo por las características funcionales del producto o servicio, sino por la percepción subjetiva que el cliente/ciudadano tiene de él. Los clientes/ciudadanos cada vez se interesan más por los intangibles que ofrecen los nuevos productos o servicios. Tener sólo ideas no garantiza innovar, sólo nos dice que somos creativos. Para las administraciones públicas se ha de generar valor público, que debe ser sancionado por los mismos ciudadanos a través de servicios de calidad, políticas públicas con impacto, generando ahorros, instalando procesos eficientes, etc.

La innovación no son sólo ideas, se debe identificar el valor que aportan a los ciudadanos. Para innovar se tiene que conocer qué piensan los ciudadanos y cuáles son sus necesidades. Las organizaciones públicas deberían motivar la discusión acerca de qué es el valor. Esto enriquece mucho la relación con los ciudadanos. Otra forma de conocer el valor que perciben los ciudadanos es creando observatorios que analicen sus necesidades y escudriñen el mercado: en qué está la innovación, los competidores, los aliados, etc.

2.5 El sistema continuo de la innovación

La innovación no es una actividad discreta, sino un proceso continuo y sistemático. No se puede innovar un día y después dejarlo de lado. Tiene que ser una actividad constante. Además ha de ser sistemática. Es decir, debe obedecer a una estrategia o a una carta de navegación flexible, que se adapte a los constantes cambios que se producen en el entorno. La innovación requiere mucho trabajo, no sólo inspiración. Ello comporta que las organizaciones públicas estén atentas a los cambios que se producen en el entorno, en las necesidades de los ciudadanos y en lo que ocurre en la misma Administración. De hecho, estar dotado de una agencia

de evaluación de la calidad de la gestión y las políticas públicas es clave para centrar el uso adecuado del conocimiento y vigilantes para la innovación. Es importante recibir una retroalimentación acerca de la calidad de lo que estamos haciendo, cómo estamos gestionando nuestros servicios, por un lado, y, por otro, de los cambios que tienen lugar en las necesidades de los ciudadanos o la forma como éstos quieren recibir los servicios de la Administración. Esto puede permitir a las administraciones, protegiendo los aspectos normativos y legales, establecer qué cambios han de introducirse para prestar servicios de calidad. Exige un sistema de anticipación, de estar mirando permanentemente lo que hacemos y lo que ocurre con los usuarios/ciudadanos.

2.6 Innovación abierta: superando la inercia

El conocimiento no se produce en un solo lugar, ni en un departamento de la organización que se encarga de la innovación. Las ideas florecen en las conversaciones, en las interacciones de personas de la organización, y más aún, entre aquéllas que provienen de departamentos distintos. La pluralidad de miradas sobre problemas comunes es una condición para encontrar ideas innovadoras. Todo ello bajo el supuesto que la organización posibilita que el conocimiento fluya a través de ella, para lo cual debe generar el ecosistema que lo permita. Por eso hemos hablado de que la organización debe estar dispuesta para la innovación: a) generar incentivos para la colaboración, que permita compartir información y conocimiento; b) fomentar las comunidades de práctica; c) estimular los contactos entre diferentes servicios que atienden públicos similares; d) incorporar an algunos programas a expertos y técnicos que aporten conocimiento; e) diseñar sistemas de vigilancia estratégica que hagan seguimiento de los servicios, programas y políticas, de sus impactos y, muy especialmente, de los cambios en las necesidades de los ciudadanos.

La innovación puede producirse en cualquier lugar, incluso en una conversación de café. La innovación no brota en muchas organizaciones debido, más que a falta de voluntad, a la inercia organizacional. Y es que la gran mayoría de las organizaciones no están pensadas para innovar. El sector público es un buen ejemplo de ello. Debe instalarse, como decimos más adelante, una cultura de la innovación entre los colaboradores de la organización. Esto quiere decir que sin dejar de hacer lo que habitualmente hacemos, debemos instalar actividades creativas de forma continua, no de manera reactiva y esporádica.

2.7 La gente creativa es innovadora

La innovación requiere de creatividad. Incluso en las organizaciones públicas se debería confiar más en la capacidad creativa de sus empleados, teniendo en cuenta, obviamente las restricciones que impone el funcionamiento normativo del sector público. Un entorno complejo no puede ser abordado desde soluciones simples. Y, por lo demás, las respuestas exitosas de ayer, pueden no serlo hoy. Con todo, no basta esa voluntad de querer confiar en la gente. Además, se deben crear las condiciones que produzcan la creatividad. Muchas organizaciones innovadoras generan espacios para compartir ideas, comunidades de práctica, etc. El ocio, se dice a veces, es un momento de creación ¿Se podría crear en el ecosistema público espacios para ello? Pensamos que no solamente es posible, sino que es necesario.

Uno de los primeros obstáculos que se tienen que vencer para ser una organización creativa es la resistencia al cambio. La cultura burocrática es una barrera importante a la creatividad en la medida que se basa en el cumplimiento del proceso predeterminado y no en el surgimiento de ideas. La cultura burocrática ha instalado en la Administración un tipo de trabajador más preocupado por cumplir con lo que ha definido que en la mejora de lo que hace a través de ideas innovadoras. Otro obstáculo es la mentalidad de corto plazo que presiona para que las cosas se hagan como siempre se hacen. Esto fosiliza los sistemas de respuestas y deja a la organización haciendo lo mismo mientras el entorno cambia. El énfasis en el control también es otro obstáculo importante a la creatividad, ya que se basa en el apego a lo que debe hacerse más que en el cómo se podrían hacer las cosas. Por otro lado, el celo por el cumplimiento de los procesos inhibe el espacio creativo para que las personas examinen lo que hacen y sugieran nuevas formas de hacerlo. La presión por hacer más con menos también inhibe la creatividad, pues exige a los colaboradores a utilizar siempre las mismas herramientas sin que haya un cuestionamiento de ellas. Finalmente, someter las ideas a largos procesos analíticos acaban por asfixiarlas. Las ideas requieren espacio, que es como su oxígeno, para instalarse. Una vez brota una idea, hay que dejarla fluir y experimentar con ella para generar innovación. Analizarlas racionalmente de forma excesiva termina matándolas antes de probarlas en la realidad.

La creatividad necesita ser estimulada en la organización. Ello supone, primero, crear un sistema de incentivos para los colaboradores que son creativos. La creatividad se tiene que alimentar. También es importante, en segundo lugar, crear muchos canales de comunicación entre los colaboradores. Especialmente, dada la transversabilidad del conocimiento en el sector público, entre áreas y organismos

que trabajan con públicos similares. En el sector público se habla de interoperabilidad como la nueva frontera del e-gobierno, es decir, de estandarizar los lenguajes informáticos para permitir la comunicación de datos e información entre servicios públicos, lo que genera grandes ganancias para los ciudadanos que pueden reducir considerablemente el tiempo empleado en trámites. Sin embargo, poco se habla de compartir conocimiento entre los servicios. Facilitar esos nexos es un desafío de la gestión del conocimiento en el sector público. En tercer lugar, para incentivar la creatividad hace falta reconocer las comunidades informales de la organización y convertirlas en capital organizacional. Muchas veces en estas comunidades es donde se producen las mejores ideas. Por último, se ha de fomentar la curiosidad y la intuición en las personas; no somos sólo seres racionales, sino que tenemos una arraigada dimensión emocional e intuitiva. Las organizaciones pueden beneficiarse enormemente si consiguen *explorarla* en sus empleados y alinearla con una estrategia del negocio. La intuición detecta los problemas, va más allá de lo desconocido, más allá de la razón y la lógica. Es una percepción clara e inmediata de una idea o situación, sin necesidad de un razonamiento lógico.

2.8 El ecosistema de la innovación

La organización tiene que ser receptiva para acoger la innovación y la creatividad. Para ello debe crear espacios para la colaboración. Las comunidades de práctica y los blogs son espacios de colaboración y de intercambios. La innovación es exitosa cuantas más ideas se expongan. La diversidad de ideas es el caldo de cultivo para la innovación. Estos espacios deben ser de hibridación, de pluralismo. Es decir, deben facilitar la reunión entre personas con miradas diversas de las cosas.

La innovación requiere de un hábitat. En alguna medida, ya lo hemos ido esbozando a lo largo de estas líneas. El diseño de organización para la innovación debe asemejarse a una red; lo importante son las conexiones, las relaciones entre las personas, pues esto hace que el conocimiento fluya a través de ella y, muy especialmente, se cree nuevo conocimiento. Pero esta relación no es sólo para dentro de la organización: personas, procesos, actividades, conocimientos, sino que también con el entorno: usuarios, proveedores, sociedad.

Una estructura de red debe ser flexible. Aunque no se trata sólo de flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, como hemos enfatizado en otro lugar, sino flexibilidad para aprovechar la sinergia de los conocimientos y las voluntades de

todas las personas que forman la organización y para poder tener estrategias que se anticipen al futuro. La flexibilidad, en cualquier caso, no es un objetivo en sí, sino que la estructura, los procesos y las conductas deben permitir la flexibilidad necesaria para cumplir con la estrategia de la organización. En las organizaciones burocráticas la conexión es fundamentalmente física, a través del control y la supervisión directa. En la organización en red se ha de conseguir la conexión entre los colaboradores y los equipos a través de la misión, la visión y los valores compartidos, en un proyecto en el que las personas también pueden crecer.

La organización debe conectarse con fluidez a su ecosistema. La innovación requiere que la organización esté bien vinculada a los clientes, proveedores, aliados y competidores. Saber escucharlos es una práctica necesaria en el mundo actual.

2.9 Liderar para romper modelos mentales

La innovación exige una fuerte dosis de liderazgo. Pero no de un ejercicio de liderazgo cualquiera, sino de aquel que es facilitador de un proceso adaptativo. Ponerse al frente de un proceso innovador significa, por otro lado, desafiar el paradigma vigente, los supuestos sobre los que se fundamenta el actual estado de cosas.

Liderar no es fácil ni está exento de riesgos. Asumir riesgos en el sector público es una tarea que parece imposible, pero hay personas que lo han hecho y que lo hacen. A menudo vemos a personas tratando de llevar adelante una idea o un proyecto cuya realización marca una diferencia. Sin embargo, muchas de esas buenas ideas y novedosos proyectos se quedan por el camino porque han enfrentado a barreras y obstáculos que no estaban previstos y que no sabemos afrontar de manera adecuada. Para superar estos obstáculos se requiere de liderazgo.

Liderar no sólo significa motivar a la gente y movilizarla, ni basta con tener un gran sueño hacia el cual caminar. Se requiere eso y, además, actuar estratégicamente, para lo cual se ha de saber dónde estoy, para dónde voy y cómo voy a ir. Innovar no es igual a improvisar. El desarrollo de estas competencias de liderazgo es clave para el sector público en el mundo global. La nueva gestión pública, mucho más estratégica y facilitadora que proveedora sólo de servicios, requiere de personas que sepan articular redes y liderar procesos. Para ejercer liderazgo es necesario atreverse, quebrar el *statu quo*, desafiar los supuestos y las normas, romper la

resistencia natural de la gente a cambiar, movilizar y escuchar. Para lograrlo no es necesario ser un superhombre. Todos aquellos que pasan a la historia como *grandes líderes* eran personas comunes y corrientes que tenían una visión y el valor para intentarlo.

2.10 Innovar en forma de gestión

La innovación en los modelos de negocio es una tendencia muy rentable. Según los expertos, innovar en los modelos de negocios es mucho más rentable que hacerlo sólo en productos y procesos. Estos últimos generan cambios que son más efímeros, ya que pueden ser imitados rápidamente, mientras que hacerlo en los modelos organizativos es más perdurable y, sobre todo, rentable. El sector público no es ajeno a esta realidad. Innovar en sus modelos de gestión le puede permitir generar servicios con mayor valor público y alcanzar niveles de satisfacción más altos, y además lo puede hacer con un uso más eficiente de los recursos públicos.

A nivel empresarial, a modo de ejemplo, existe una estrecha relación entre crecimiento e innovación en modelos de negocio. Así lo constata un estudio citado por Xavier Marcet, en el cual las empresas analizadas cuyo margen operativo ha experimentado un crecimiento acumulado durante los últimos cinco años –empresas líderes– conceden el doble de importancia a la innovación en modelos de negocio que sus competidores o seguidores.

Por otro lado, el informe *Global CEO Study*, aunque referido a empresas, puede extrapolarse al sector público con los matices respectivos. Este informe trata de identificar cuáles son los principales factores que ayudarían a las organizaciones a ser más innovadoras. En opinión de los consejeros delegados entrevistados, son los siguientes:

- Crear un clima de creatividad. Las organizaciones deberían potenciar un ambiente de trabajo donde la inspiración y la creatividad se valoren objetivamente. Enfatizamos que el sector público como organización intensiva en conocimiento no puede dejar de ampliar los espacios de creatividad responsable para aprovechar al máximo ese conocimiento. Creatividad + responsabilidad son dos aliados que el sector público ha de potenciar.
- Favorecer las estructuras de incubadoras de ideas. Se trata de núcleos de generación de ideas que tienen apoyo desde que se crean hasta que se implementan. En el caso del sector público, las experiencias de comunidades de

práctica van en este sentido.

- Implantar métricas de innovación e incentivos. Medir y reconocer el talento a las organizaciones y las personas individuales. Ya hemos hablado de generar incentivos a los colaboradores creativos y medir la innovación.
- Establecer alianzas y colaboración con terceros. Fomentar el trabajo interno y externo entre diversas organizaciones y especialistas. Es particularmente importante para el sector público generar redes interorganizacionales que compartan y creen nuevo conocimiento para mejorar servicios e introducir cambios innovadores en los modelos de gestión.

Innovar en los modelos de negocio pone el acento en los procesos por encima de los productos o resultados finales. Diseñar los contextos en que se desarrolla el trabajo individual y colectivo, y especialmente las interacciones sociales, es la mejor vía para conseguir resultados positivos y construir organizaciones innovadoras (con capacidad para generar sorpresas) y resilientes (capaces de responder a las crisis), como nos lo recuerda Juan Freire, experto en innovación y estrategia en redes y organizaciones. Así, los modelos organizativos deberían ser el principal objetivo de la innovación. La creatividad y la innovación en servicios y productos vendrían en gran medida como consecuencia indirecta de esta decisión y acción previas.

Llevar la innovación a los modelos de negocio demanda de una gran apertura mental y organizativa de modo que se produzcan intercambios entre disciplinas y culturas. Para el sector público es un desafío aún mayor, pues predomina en él la idea que es una estructura que no admite el cambio con facilidad. Esto supone un salto paradigmático en la concepción de las organizaciones: desde los modelos jerárquicos, funcionalistas y cerrados de la era industrial a modelos abiertos, horizontales y autoorganizados. Una organización abierta significa organizarla como una interfaz, tal como señala Juan Freire: «en la *empresa interfaz* los límites se hacen difusos y el espacio de interacción se convierte en su seña de identidad y en su carácter diferencial». La organización concebida así está abierta a sus usuarios, proveedores y aliados. La organización horizontal no significa, como muchos creen, una que está regida por el caos, sino aquella basada en el talento de las personas. Las relaciones se basan en la confianza y la colaboración constante y en la detección conjunta de oportunidades. La organización autoorganizada o viva es aquella que se adapta constantemente a los cambios del entorno y cuyas estructuras son flexibles y maleables a las exigencias de cambio.

2.11 Crear una cultura de la innovación

La innovación ha dejado de entenderse desde una perspectiva exclusivamente técnica (o tecnológica) y que encapsulaba la impronta innovadora de las empresas en sus departamentos de investigación y desarrollo. Hoy por hoy, el reto de innovar para crear valor es haciendo las cosas de manera diferente e, incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas. La innovación es un cóctel complejo cuya receta tiene componentes diversos, donde la tecnología tiene un lugar cada vez menos relevante. Otros factores impulsores que tienen un peso creciente son el *capital humano* y *la cultura innovadora*.

Para hacer crecer estos factores es imprescindible hacer hincapié en la educación en todas sus etapas. El desarrollo de una educación que potencie las competencias y el talento en las personas para incorporarse al mercado, y que incentive una actitud emprendedora, es crucial para afrontar los desafíos futuros. Es muy importante desarrollar un sistema educativo que estimule la competencia y la investigación desde edades tempranas, y que incorpore la innovación como disciplina dentro de los ciclos formativos, para hacer de la innovación un hecho cotidiano, no un conjunto de acciones puntuales, como suele ocurrir con cierta frecuencia.

Un país que no educa a sus ciudadanos en la innovación difícilmente podrá ser un país competitivo. Finlandia, Alemania y Austria han incorporado en los procesos curriculares de la totalidad de los ciclos formativos asignaturas específicas de innovación. La innovación es un trabajo no sólo de los gobiernos, ni sólo de la empresa... es de la sociedad. Y, si la sociedad es la clave para la adaptación a los cambios, debe ser informada y formada en la innovación. El éxito o el fracaso de una organización en particular o de la sociedad en general depende, en última instancia, de la posibilidad de facilitar el desarrollo del potencial de las personas. Disponer de personal cualificado y asignarlo de forma correcta a los puestos de trabajo es uno de los factores importantes que influyen en el nivel de innovación. Actualmente, el conocimiento es el motor de la sociedad y la economía, sobre todo porque los cambios son vertiginosos en muchos sectores tanto sociales como económicos.

Un reto clave de la nueva economía es el de fomentar el espíritu empresarial. Se trata de una revolución cultural donde se plantea fundamentalmente un cambio de actitud ante los riesgos, las recompensas y los fracasos. Innovar exige una disposición de espíritu en la que se asocian creatividad, voluntad de emprender y

aceptación del riesgo.

Los gobiernos, por otro lado, tienen un papel clave en la puesta en marcha de políticas educativas que dan apoyo a las universidades y centros de investigación y facilitan la conexión con la industria, de manera que se genera una amplia red de conocimiento, necesaria para transmitirlo y difundirlo correctamente.

Un buen ejemplo de alineación del sistema educativo con la estrategia nacional de innovación es Singapur. Este país asiático ha ido desarrollando unas políticas educativas que procuran mejorar su capital humano, por una parte, haciendo que éste satisfaga las necesidades del mercado, y, por otra, fomentando desde edades muy tempranas una cultura emprendedora. La mayoría de los sistemas educativos heredados del industrialismo se basan en unos supuestos muy alejados de las necesidades de la innovación. Hay un claro alejamiento entre los requerimientos del mercado y el establecimiento de los programas de enseñanza. El fomento de la creatividad y del espíritu crítico y emprendedor no forman parte de los objetivos de la enseñanza, al contrario, el sistema más bien los inhibe.

En Singapur, por ejemplo, desde hace décadas se ha intentado mitigar estas viejas prácticas, desarrollando políticas educativas para la innovación. Para conseguirlo, una de las iniciativas llevadas a cabo consiste en que los profesores de los centros educativos puedan realizar prácticas en empresas, de forma que se facilita la adquisición continua de nuevas tendencias que después pueden ser aplicadas en las aulas. Los centros educativos y las universidades gozan de autonomía en su gestión y en su financiación, y se han promocionado los éxitos de iniciativas innovadoras dentro del entorno educativo, premiando y reconociendo las mejores ideas de proyectos. Se ha facilitado el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, de manera que los estudiantes se familiaricen con ellas desde muy pequeños. Además, se considera importante que, desde las primeras etapas, los niños compitan de una manera sana, de forma que se incentive con ello las ganas de investigar para que todos mejoren en un ambiente de colaboración. Este tipo de sistema, que ha servido para el crecimiento del país en los índices de competitividad y productividad, ha sido reconocido por las Naciones Unidas como «ejemplo de crecimiento económico que se puede conseguir con la promoción del conocimiento mediante la educación».

Otra de las innovaciones del sistema educativo de Singapur es que los alumnos de educación primaria y secundaria vayan a clase con un ordenador portátil y reciban las clases a través de un sistema 3D. Ello requiere, sin duda, de una infraestructura

de telecomunicaciones que lo haga posible. En ese país, el 88% de la población tiene acceso a Internet. El gobierno invierte un 4% del PIB en educación, lo que denota la prioridad que se le asigna. Se están desarrollando también políticas para la formación de los profesores, de manera que éstos también se impregnen del espíritu emprendedor, dado que no formar a los profesores en esta nueva cultura de la innovación, dejaría esta política en una situación de excesiva debilidad.

La innovación no consiste sólo a llevar adelante una serie de proyectos nuevos de forma aislada, sino que también debería ser un proceso de negocio, directamente ligado a la estrategia de la empresa y a su competitividad futura, donde la tecnología, la cultura emprendedora y el capital humano son las piezas clave en las que se sustenta.

2.12 La innovación se produce en las fronteras

Jorge Wagensberg, como hemos mencionado antes, es un físico y divulgador científico del más alto nivel. La agudeza de sus reflexiones está plasmada en sus libros, especialmente los de aforismos y máximas. En el libro *Si la naturaleza es la respuesta, cuál era la pregunta*, hay una experiencia en la cual queda reflejada que la creatividad y la innovación son fruto de una experiencia que se produce en las fronteras del pensamiento, en la síntesis de las miradas e ideas. Compartimos, a continuación, un fragmento del relato de Wagensberg.

«Dos amigos cogen una copa en la barra de un bar. Uno de ellos es médico, urólogo, y el otro es militar, piloto de caza. Ambos comparten historias de sus profesiones. Aquel día el piloto explica con entusiasmo que con su avión ha superado dos veces la barrera del sonido y lo que más le ha sorprendido es que la onda acústica ha partido gruesas capas de hielo que llevaba el avión. El médico, que lo escuchaba con interés, le hizo volver a explicar la experiencia. O sea, que gracias al sonido su amigo consiguió diluir la materia sin alterar lo que envolvía. Esto es precisamente un problema con el cual como médico se enfrenta a menudo: Ha de operar a los pacientes con piedras en los riñones cuando son demasiado grandes para que se eliminen por sí solas».

2.13 Pasión y experimentar

Todos los proyectos exitosos requieren de una fuerte dosis de pasión. Los innovadores aún más. La innovación, así lo aseguran quines han tenido éxito en ella,

no brota de los grandes planes que intentan atrapar desde el presente lo que todavía está por venir. Más bien, señalan, esta innovación se produce cuando se piensa el futuro de manera diferente a cómo se hacen las cosas en el presente, cuando se piensa radicalmente diferente. Para ello, se requiere de superación de los modelos mentales vigentes y de poner en los proyectos buenas dosis de pasión.

Por otro lado, experimentar es un espacio que permite llegar a la innovación. Como ya hemos dicho, las ideas son una condición para la innovación, pero no son suficiente, se requiere que alguien le asigne valor a una idea para que se produzca la innovación. Experimentar y ensayar permite ir cristalizando las ideas.

En el espacio del ensayo se llega con una visión genérica de lo que se quiere hacer, pero no se sabe claramente lo que hay que hacer. Se tiene la visión, y como en el cuadro que todavía no está del todo pintado, no sabemos todavía cuáles son los detalles. Hemos hecho un descubrimiento acerca de cómo afrontar el problema, qué cosa nueva podemos hacer, ahora hay que construir la solución. Para ello, nada mejor que experimentar. Qué se requiere para ello:

1. **Cristalizar:** no se sabe demasiado dónde nos llevará la idea, pero sí qué pasos debemos seguir; tenemos la idea del cuadro que queremos pintar, pero no los detalles. Esta capacidad pide poner intención en lo que se hace: traducir la solución emergente en una solución concreta.
2. **Hacer prototipos:** supone llevar las ideas a creaciones físicas, experimentar, dar vueltas y probar. Y después cambiar. Equivocarse, errar mucho y pronto. Éste es un proceso de cultivo, de explorar el futuro desde la acción, desde el juego, por ejemplo. Hace falta que experimentemos desde el cuerpo, que integremos mente, corazón y manos para hacer diseños de lo nuevo, de lo que quiere emerger.
3. **Materializar:** difundir la innovación, la manera cómo enfrentamos el problema adaptativo, para que sea incorporada en la organización. Requiere confiar en lo que viene y en las personas. Se trata, al fin y al cabo, de crear ecosistemas, espacios que se autoregulen en la sustentabilidad de sus soluciones, que son respuestas dinámicas a problemas complejos.

2.14 Innovación intergubernamental

Una herencia del mundo cartesiano e industrial es la hiperespecialización, la división del trabajo en las organizaciones hasta convertirlas en una pesada máquina

de compartimentos estancos. En islas incomunicadas unas con otras, obviamente, el conocimiento no fluye. Queda cerrado entre cuatro paredes, y con ello, sin duda, es la organización la que pierde capacidad para hacer mejor aquello que hace. Uno de los problemas más presentes en las organizaciones es la falta de comunicación y de coordinación del trabajo interdepartamental. Pocos –o casi nadie– saben lo que hacen los otros compañeros. Ésta es una realidad devenida de la hiperespecialización en el trabajo. Uno de los grandes problemas que ella trae es que los profesionales formados en este patrón tienen una capacidad creativa y adaptativa muy baja. Y, como consecuencia de ello, están muy poco preparados para la innovación. La innovación, como hemos mencionado, tiene lugar en las fronteras, en aquellos lugares donde se comparten miradas distintas sobre problemas comunes, está allí donde se produce la efervescencia creativa. La comprensión creativa tiene lugar en el pensamiento de frontera, aquél que es capaz de integrar enfoques, metodologías y pensamientos diversos.

Para el sector público es un desafío todavía mayor romper con los esquemas de compartimentos estancos para poner el énfasis en diseños transversales que aprovechen el conocimiento de las diferentes organizaciones para encontrar soluciones innovadoras a los problemas de los ciudadanos. Por ello, la innovación debe instalarse como un enfoque de todo el sector público y no sólo de algunas áreas. Las TIC pueden ser una herramienta muy útil para facilitar el proceso de comunicación y de intercambio entre organismos públicos de todos los niveles.

3. Experiencias de gestión del conocimiento en la Administración pública

En este capítulo trataremos algunos de los antecedentes y enfoques de la gestión del conocimiento tal como se ha hecho tradicionalmente. Nos centraremos especialmente en entornos organizativos públicos. Mencionaremos algunas experiencias que se han intentado poner en marcha en la última década y describiremos algunas destacadas. Asimismo, haremos referencia a experiencias similares que se están llevando a cabo en el ámbito internacional.

3.1 Antecedentes y primeras propuestas de comunidades de práctica

A lo largo de los últimos años ha aparecido un nuevo campo de desarrollo organizacional denominado *gestión del conocimiento*. A pesar de la ambigüedad del término, hace referencia a la gestión, dirección y optimización de los llamados *activos intangibles o capital intelectual* (Viedma, 2000). Dentro de estos activos intangibles ha sido el conocimiento el que más investigación y aplicaciones ha generado.

La tesis que sustenta este *redescubrimiento* del conocimiento se sitúa en la evidencia de que en la sociedad de la información y del conocimiento, con la omnipresencia de las tecnologías como nuevas herramientas que posibilitan el intercambio y la comunicación, lo que marca la diferencia entre las organizaciones excelentes de las que no lo son es, precisamente, una determinada estrategia de dirección de intangibles, donde el conocimiento tiene un papel preponderante, en detrimento de los activos más clásicos como el capital, los recursos materiales o la infraestructura disponible.

De esta manera, se convierte en estratégicamente vital para las organizaciones, a la hora de ganar ventajas competitivas, sacar el máximo provecho del conocimiento acumulado que se encuentra tanto en las personas que conforman la organización como fuera, en otros ámbitos.

Las distintas formas de rentabilizar este activo es lo que ha provocado el nacimiento de esta nueva disciplina. Se sitúa, en muchas ocasiones, dentro del área de la gestión del desarrollo organizacional de los departamentos de recursos humanos.

Como área nueva, podríamos decir que se ocupa de forma general de la optimización del conocimiento que ya tiene la organización; y de forma específica, de la identificación, captura, recuperación, compartición y evaluación del conocimiento de las organizaciones (Canales, 2003).

Su objetivo principal es que todo el conocimiento que se encuentra en una organización pueda ser utilizado por quien lo necesite para actuar de manera eficiente a cada momento.

De esta forma, se ponen en marcha experiencias aplicadas de creación y gestión del conocimiento en muchos ámbitos. En diversos estudios sobre el estado de implantación de la gestión del conocimiento en España (Capgemini y Ernst & Young, 2001, Capgemini, 2004 y 2006) se recoge que más de un 62% de las empresas consultadas habían implantado algún tipo de experiencia de gestión del conocimiento (particularmente, en las empresas que definían su sector como más cambiante y competitivo los porcentajes eran más altos). También cabe resaltar que las experiencias de aplicación se agrupaban mayoritariamente en tres grandes perspectivas:

- La centrada en las personas, su desarrollo y el aprendizaje.
- La centrada en la gestión de la información y su almacenaje.
- La centrada en la evaluación del capital intelectual.

Finalmente, el estudio de Capgemini analiza las acciones concretas que se llevan a cabo y concluye que es mayoritaria la tendencia a identificar la gestión del conocimiento con iniciativas tecnológicas centradas en el desarrollo de intranets y bases de datos: «las iniciativas no tecnológicas como el aprendizaje y el establecimiento de equipos de trabajo y de relaciones para compartir ideas y experiencias aparecen con menor frecuencia y más dispersas». Concretamente, en la muestra correspondiente a la Administración pública del estudio de 2001, la diferencia era 30 puntos porcentuales más baja en las aplicaciones no tecnológicas.

3.2 La gestión del conocimiento en nuestro contexto

La mayoría de experiencias en gestión del conocimiento que se han puesto en marcha se sitúan en el sector privado. Las características de flexibilidad y de innovación propias del sector facilitan su desarrollo. En el sector público, en cambio, por distintas razones, entre las que destacan la ausencia de amenazas derivadas de

una potencial organización competidora, la estructura laboral de su personal, su modelo organizativo burocrático y los aspectos culturales tradicionales de falta de enfoque a resultados y objetivos medibles, no se encuentra tan desarrollada. En cualquier caso, desde la declaración de Lisboa de 2000, en que se acuñó la expresión *nueva gestión pública*, hay nuevos requerimientos para las administraciones públicas, que impulsan un proceso general de modernización (Martín, 2004). Por tanto, la Administración pública, que tiene el objetivo principal de ofrecer un servicio de calidad y eficiente, considera que poder contar con un sistema de gestión que identifique, sistematice y difunda el conocimiento que aporta valor añadido, es una acción estratégica que hay que considerar. Para Marta Juan (2004), la gestión del conocimiento en el sector público debe tener, en principio, la misma función que en el caso del sector privado, aportar valor a la organización o institución.

En este sentido, Longo (2004), citando un informe de la OCDE (2000), sitúa la gestión del conocimiento dentro de las cinco áreas de inexcusable crecimiento en las organizaciones públicas en los próximos años. Afirma que su implantación «obliga a promover organizaciones públicas que aprendan de la experiencia y a extender estos aprendizajes al conjunto del sector público».

Más adelante, se refiere a los handicaps propios del sector público como las características de funcionamiento en ciclos políticos y la lógica del corto plazo, que dificultan el aprendizaje organizativo. Serán precisamente estas dificultades las que justificarían en última instancia la implantación de sistemas que «superen la coordinación exclusivamente jerárquica, estimulando la formación de redes e intercambios basados en la confianza y la reciprocidad y aprovechen el potencial de las tecnologías de la información y las comunicaciones». Martín (2004) presenta las siguientes exigencias a la nueva Administración pública:

- Orientada al servicio público, inspirada en objetivos y orientada a resultados.
- Relacional, orientada a la diversidad de grupos de interés y del conocimiento.
- Adaptada a la sociedad y al entorno, en general, flexible y anticipadora.
- Democrática y participativa, con valores políticos y ética pública.
- Competitiva, flexible y adaptativa.
- Colaborativa, intraadministrativamente e interadministrativamente, y con otras instituciones y organizaciones de ámbito social.

- Equilibrada en los servicios que asume entre sus competencias.
- Inteligente, que innova y aprende.

Tal como se ha recogido en el apartado anterior, la plasmación práctica de estos requerimientos dentro de la gestión del conocimiento se visualiza más en la perspectiva tecnológica que en la centrada en las personas. De esta manera, del total de las metodologías más implantadas, las referidas a las personas ocuparían las últimas posiciones, tal como se aprecia a continuación (KPMG Consulting, 2000).

- Fomentar el acceso y la utilización de Internet.
- Creación de una intranet.
- Proporcionar correo electrónico a los empleados.
- Creación de una base de datos de conocimiento y sistemas de gestión documental.
- Implantación de herramientas de apoyo a la toma de decisiones.
- Creación de equipos/grupos colaborativos.
- Creación de redes de conocimiento.
- Evaluación de conocimiento y desarrollo de mapas internos de conocimiento experto.
- Creación de nuevos roles de conocimiento.
- Desarrollo de servicios basados en el conocimiento.

Hay que decir también, y siguiendo el último informe de la consultora Capgemini (Capgemini, 2004), que otra característica de las experiencias implantadas de gestión del conocimiento es la desconexión con los planes estratégicos de las unidades donde se desarrollan. Martínez (2006), en este sentido, afirma que «la introducción de técnicas de gestión del conocimiento en la Administración pública supone cambios importantes: la necesidad de cooperar con otros departamentos y organizaciones, la necesidad de compartir conocimiento, la necesidad de reutilizar el conocimiento y la necesidad de formación continua de los miembros de la organización, y que no se han dado pasos claros en ninguna administración para dotarse de este tipo de programas». En cualquier caso, menciona que a veces se pueden encontrar programas de gestión del conocimiento implantados casi de manera no intencionada.

3.3 La gestión del conocimiento en Cataluña y a nivel estatal e internacional

Nuestro interés en la gestión del conocimiento está enfocado principalmente en la perspectiva de las personas y el aprendizaje individual y organizacional. En este sentido, nos hemos centrado en la búsqueda de experiencias aplicadas desde esta perspectiva. Por lo tanto, no consideraremos las meramente tecnológicas y de gestión de la información.

Marta Juan (2004) señalaba estas tres fases en la gestión del conocimiento:

- Durante la primera fase, entre los años 1990 y 1995, se ponía el acento en conseguir que la información adecuada llegara a la persona que la necesitaba en el momento en que se tenía que usar.
- La segunda fase se sitúa entre los años 1995 y 2001. Tienen una influencia fundamental las ideas desarrolladas por Ikujiro Nonaka en su libro *The knowledge-creating company*. La máxima preocupación en este periodo es «convertir el conocimiento tácito en explícito», aunque también empiezan a aparecer conceptos más sociológicos como las comunidades de práctica.
- Actualmente, ya estaríamos e el inicio de la tercera fase de la gestión del conocimiento. Los conceptos fundamentales en este estadio son los contenidos, las narrativas y el contexto. Las herramientas necesarias en esta etapa tienen que contribuir fundamentalmente a la creación de redes que conectan estos tres elementos. Además, tenemos que ser capaces de tratar el aspecto dual del conocimiento (como una *cosa* y como un *flujo*).

Para esta autora, el Estado español todavía estaría situado en la primera fase, con algunas experiencias correspondientes a la segunda fase. Afirma textualmente:

«Es más, tampoco he reconocido ningún gobierno que esté abordando un programa de gestión del conocimiento global, que incluya el capital humano, relacional, estructural y tecnológico. He identificado comunidades de prácticas, que trabajan muy informalmente, y gracias a los intereses personales... El componente más deficiente de las iniciativas de gestión del conocimiento en el gobierno es el factor humano, la gestión de los recursos humanos no se ha abordado seria y decididamente.

Las aplicaciones que dan soporte a la gestión del conocimiento en la administración también son *parciales*. Y aunque existen intranets y extranets y alguna experiencia

de *e-learning* cuesta encontrar un proyecto avanzado de gestión del conocimiento.»

Transcurridos cuatro años desde la investigación que hemos comentado, en nuestra revisión hemos encontrado las siguientes experiencias.

En Cataluña

1. La comunidad de recursos humanos (CORH) de la Diputación de Barcelona

Es una comunidad de práctica que reúne a los profesionales dedicados al mundo de la gestión de personas en el sector público local. Tiene como objetivos posibilitar la comunicación virtual y presencial entre sus miembros para el intercambio y contraste de experiencias sobre los procesos de trabajo relacionados con la gestión de personal. Se trata, por tanto, de un modelo de comunidad que pone el acento más en compartir que en crear nuevo conocimiento (Herranz, 2006).

2. Virt@ula de La Caixa

A pesar de no estar vinculada al sector público, cabe destacar esta experiencia de éxito en el sector bancario. Inicialmente estuvo relacionada con programas de formación en línea, como extensión formativa y de aprendizaje. Posteriormente, se ha convertido en comunidades de práctica.

Con el nombre de Virt@ula 2.0, La Caixa puso en marcha una nueva plataforma de aprendizaje virtual basada en las nuevas funcionalidades de Internet. El proyecto pretende fomentar que los mismos empleados se conviertan en profesores para sus compañeros en aquellos temas que mejor dominan. Por este motivo, La Caixa creó un espacio virtual donde compartir conocimientos mediante recursos de la web 2.0, incluyendo blogs (tribunas de expertos), foros (espacios de conversación y debate), wikis (artículos construidos colectivamente), plataformas de vídeos y espacios donde realizar sesiones de formación en directo.

El objetivo principal es que cada empleado pueda encontrar en Virt@ula 2.0 la información para resolver las dudas que surjan en su trabajo, y que también pueda mejorar su formación en los temas que más le interesen. El segundo gran objetivo es proporcionar al empleado una herramienta para que comparta su experiencia en la solución de problemas con sus compañeros.

Un espacio virtual donde compartir conocimiento

Virt@ula 2.0 representa un paso adelante en la gestión del conocimiento interno de La Caixa. Por un lado, permite localizar gran cantidad de información con elementos como el buscador o los RSS (suscripciones a nuevos contenidos). Por otro lado, hace posible que el empleado personalice su página principal con los elementos que más utiliza. El verdadero protagonista de Virt@ula es el empleado mismo, que puede publicar recursos formativos en la biblioteca, comentar una experiencia de negocio, realizar comentarios sobre un tema o publicar un vídeo explicando cómo afronta una determinada cuestión.

La Caixa ya ha puesto a disposición de sus empleados un conjunto de recursos, entre los cuales destaca una biblioteca con más de 350 documentos didácticos de áreas tan diversas como fiscalidad, habilidades relacionales, inversiones, nuevos productos financieros o tecnología. En conjunto, se trata de miles de horas de formación especializada accesible las 24 horas del día a través de Internet.

Al tratarse de una comunidad en línea, los usuarios de Virt@ula 2.0 pueden personalizar su perfil y ponerse en contacto con otros empleados con intereses similares para crear redes profesionales. También disponen de un espacio donde crear un blog personal, de foros de debate donde plantear dudas y compartir conocimientos y la posibilidad de acceder a videoconferencias de expertos.

3. EndoBlocLleida

EndoblocLleida es una comunidad virtual de práctica clínica orientada a la gestión del conocimiento entre profesionales sanitarios de la atención primaria y la especializada –Hospital Arnau de Vilanova y 2 centros de atención primaria (CAP) de Lleida.

Hay dos comunidades de práctica que conforman la experiencia: EndoBlocLleida y AranArnau. Los objetivos principales son mejorar la atención al paciente endocrinológico en el territorio de Lleida y optimizar la gestión de los recursos sanitarios en esta especialidad y territorio. Como objetivos secundarios destacan: establecer vínculos profesionales estables entre el personal del Servicio de Endocrinología y Nutrición del Hospital Universitario Arnau de Vilanova (HUAV) y los profesionales de sus CAP de referencia; unificar los protocolos, guías clínicas y procedimientos, para una mejor colaboración en el tratamiento de las patologías endocrinológicas, y crear un entorno de formación continua basada en la

comunicación y la discusión entre profesionales.

Las comunidades siguen una estructura plana, donde todos los integrantes tienen el mismo nivel de acceso, excepto dos administradores y una moderadora dentro de la misma comunidad. La comunidad funciona 24 horas 365 días al año. Los integrantes de la comunidad pueden acceder desde cualquier ordenador, con independencia de su ubicación, con la clave de acceso personal correspondiente.

Principales aportaciones de la comunidad virtual

Resolución de dudas concretas: mediante un mensaje en el blog de la comunidad, que el especialista del Servicio responde en un plazo máximo de 24 horas.

Establecimiento de foros de discusión: cualquier integrante de la comunidad puede proponer un tema al director del Servicio, que asigna un coordinador y determina su realización y duración. Al acabar, el coordinador elabora un documento de conclusiones que pasa a formar parte del repositorio de la comunidad.

Generación de debates: cualquier integrante de la comunidad puede abrir una línea de debate en el blog. Su continuidad depende del interés que despierte. No puede alargarse más de dos semanas. La persona que inicia el debate tiene que elaborar un texto de resumen que pasa a formar parte del repositorio documental.

Facilitación de las consultas de documentación: toda la información del repositorio documental, los foros de discusión, los debates... en resumidas cuentas, todos los recursos de la comunidad están siempre disponibles para los integrantes, sin limitaciones horarias. Sólo hay que identificarse como integrante con la clave de acceso privada.

4. Plan de gestión de conocimiento de la Agencia de Protección de la Salud de Cataluña

A lo largo de 2008, la Agencia de Protección de la Salud de Cataluña puso en marcha una experiencia de gestión del conocimiento a través de comunidades de práctica. Los objetivos del Plan son iniciar el cambio hacia una cultura basada en el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento, obtener productos de conocimiento que mejoren la práctica diaria de los profesionales de la salud pública, hacer emerger el conocimiento no visible de los profesionales que participan y aprender.

Actualmente hay 12 comunidades de práctica con aproximadamente 100 profesionales de salud pública que trabajan de manera colaborativa con el objetivo de obtener un producto final que mejore su práctica diaria.

Se está trabajando en las siguientes áreas:

- Evaluación de las tareas de los auxiliares de inspección veterinaria en los mataderos.
- Actuaciones del veterinario oficial en caso de avería de una línea de porcino.
- Gestión de los peligros físicos metálicos en la sala de despiece.
- Obligaciones del operador de empresa alimenticia ante las inspecciones *antemortem* y *postmortem* en el matadero.
- Tipo de crema pastelera y preparados. Legislación aplicable y conservación.
- Manual de inspección *postmortem* y dictamen de carnes frescas.
- Calibración y verificación de los equipos de medida de la temperatura: en qué se basan y valoración de la efectividad de algunos de los instrumentos utilizados.
- La exposición de los alimentos a temperatura regulada en el comercio minorista.
- Procedimiento de firma electrónica.
- Búsqueda de información en Internet y herramientas informáticas válidas para el trabajo cotidiano.
- Documento para evaluar las buenas prácticas y otras cuestiones reguladas por la normativa vigente en establecimientos de elaboración de comidas preparadas para colectividades diversas y en comedores colectivos.
- Creación de un sistema de uso y actualización de la legislación aplicable a la inspección, por tipo de industria.

Las comunidades están formadas por entre 5 y 12 profesionales de salud pública (veterinarios, farmacéuticos, químicos, biólogos, abogados, enfermeras, etc.). Cuentan con la figura de un e-moderador, que dinamiza la comunidad y potencia el uso de las TIC a través de e-Cataluña. La comunidad se reúne presencialmente una vez al mes como máximo.

Principales aportaciones del Plan de gestión del conocimiento

Durante la prueba piloto se elaboraron 6 productos de conocimiento que solucionaban problemas de práctica diaria de los profesionales. En el Plan actual se están elaborando 12 productos de conocimiento.

Para alinear los objetivos de los profesionales participantes en las comunidades de práctica con los de los profesionales que forman el Consejo de Dirección de la Agencia de Protección de la Salud se propone consolidar el equipo de gestión del conocimiento (7 profesionales entusiastas) y nombrar a un coordinador de ámbito que facilite la tarea administrativa y una el equipo de gestión de conocimiento con el Consejo de Dirección.

Esta experiencia, fue puesta en marcha de manera espontánea por los profesionales no directivos que, conocedores de los buenos resultados del Departamento de Justicia, iniciaron el camino. Posteriormente, contó con el apoyo del Consejo de Dirección de la Agencia y actualmente el Plan está en vigor hasta comienzo del año 2011.

5. RuralCat: haciendo comunidad en el mundo agrario y rural catalán desde 2003

Históricamente las mejoras tecnológicas han tenido un impacto muy positivo en la producción de alimentos y en la reducción de los precios de venta. Las tecnologías de la información y la comunicación han reducido el coste y han incrementado la capacidad de difusión de la información, reduciendo antiguas barreras temporales y de localización geográfica.

El efecto transformador de las TIC en las actividades económicas y en las relaciones sociales no se detiene precisamente por su carácter catalizador. La agricultura, actividad económica en la que la disponibilidad de información es determinante para garantizar una buena cosecha, no se exime de este efecto ni de los beneficios que le puede reportar.

A pesar de los potenciales, la actividad primaria y las áreas rurales, donde de forma genérica predomina la agricultura y la ganadería, existe un diferencial negativo importante en cuanto a la incorporación de las TIC en relación con los otros sectores económicos y sociales. En este sentido, la Generalidad de Cataluña ha invertido e invierte esfuerzos por garantizar una conectividad de calidad en todo el territorio.

Pero éste es el primer paso. Evitar la brecha digital pasa por alfabetizar la población que lo necesite, pero también por proveer de contenidos de utilidad y/o interés que generen valor tanto a las comunidades rurales, como a los productores agrarios. En este sentido, en el 2001, el Departamento de Agricultura, Alimentación y Acción Rural (DAR), consciente del vacío en Internet de espacios referentes y desmediatizados sobre agricultura y mundo rural, promueve la presencia de la comunidad virtual del mundo agrario y rural, RuralCat, desde la cual se ofrece información contrastada del sector y desmediatizada, herramientas de apoyo a la decisión gratuitas y formación específica para la profesionalización del sector superando toda limitación geográfica u horaria.

La elección de modelo de comunidad responde a la voluntad de alcanzar un reflejo en Internet de la forma natural en que se relaciona el sector agrario, muy interconectado, alcanzando altos niveles de productividad fruto de la capacidad de las TIC para que la información fluya en muchas direcciones y a mucha velocidad. El modelo de comunidad también trató de interconectar el sector agrario, que busca información, con los generadores de conocimiento (asesores, universidades, centros de investigación, institutos), con el fin de generar nuevos canales de relación a partir de los cuales puedan surgir nuevas dinámicas y actividades económicas.

El trabajo realizado desde el lanzamiento del portal en enero de 2003 denota el acierto en la elección del modelo y en los contenidos: ya hay 12.000 usuarios inscritos haciendo comunidad, de los cuales más del 60% están directamente vinculados al sector agrario. Otro éxito es la selección por parte de cuatro direcciones generales de la Comisión Europea en 2007 del Proyecto de formación a distancia, F@D, como uno de los diez mejores proyectos europeos para disminuir la brecha digital (Broadband Gap Congress 2007).

Los retos de futuro de RuralCat se empiezan a trabajar desde la sección AlimenCat, que pretende ser un referente en Internet para las industrias agroalimentarias y artesanales de Cataluña, a la vez que trata de interconectar consumidor, productor y agroindustria generando los canales de comunicación y de confianza que visualicen la tarea llevada a cabo para producir alimentos seguros y de elevada calidad.

Otro elemento es la potenciación de la comunidad virtual. En 2009 se ha realizado una intensa tarea de modernización en herramientas web 2.0, que ya en épocas de Internet 1.0 apostaba el DAR con RuralCat. Ahora se dispone de wikis, blogs y otras herramientas propias de los momentos actuales. Todo esto para ofrecer y acercar lo que puede aportar Internet al sector agrario y rural catalán.

En el Estado español

1. El capital intelectual como herramienta para la Administración pública: el caso del Instituto de Estudios Fiscales y la Agencia Tributaria Española

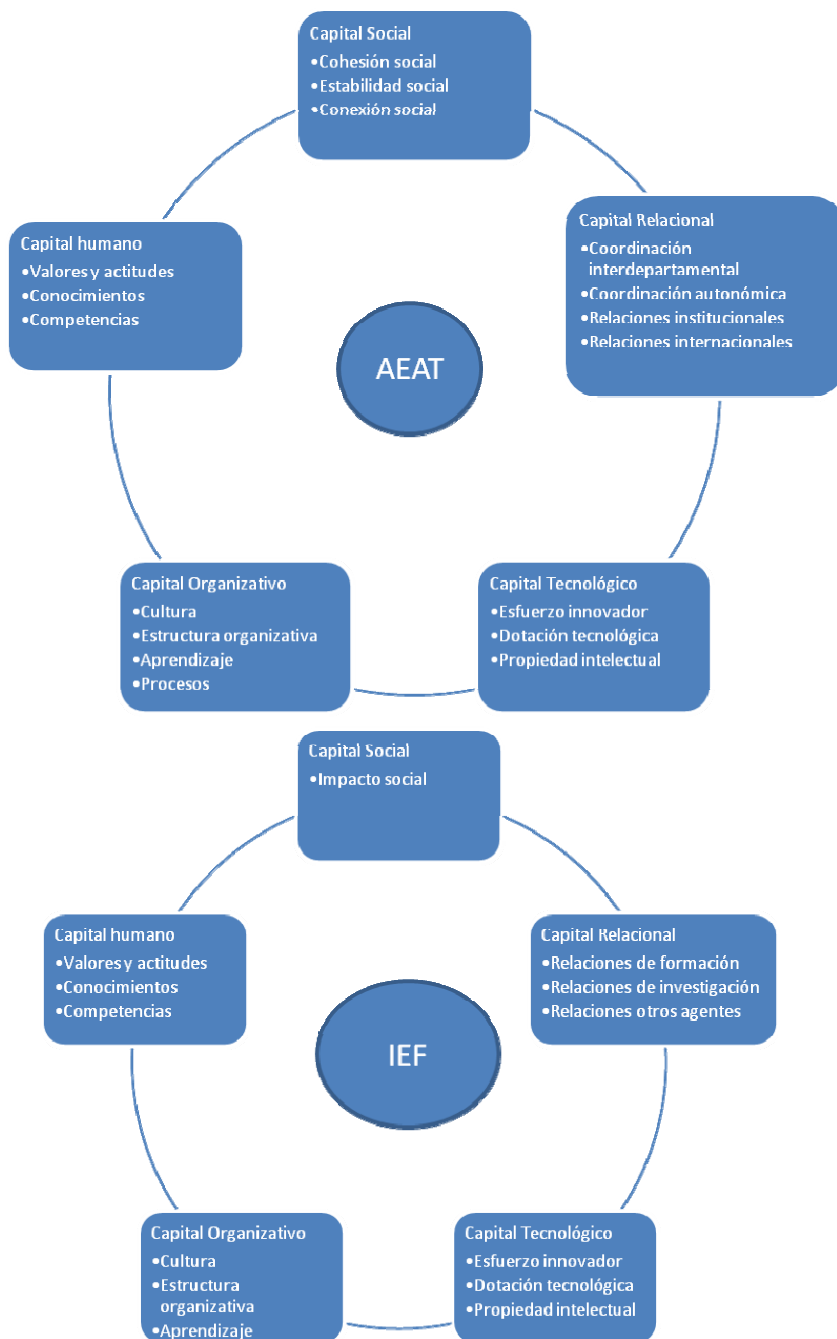
Los enfoques asociados al esquema de la modernización de la Administración pública han ido desarrollando un marco de actuación en el que se valora el potencial de aquellos recursos cuyo despliegue facilita la puesta en marcha de nuevos modelos de dirección estratégica para el sector público.

Desde esta consideración inicial surgen diferentes alternativas que enfatizan el manejo de los activos que posibilitan un conjunto de competencias clave para articular los escenarios de innovación y mejora en los organismos de la Administración pública. Por tanto, la misma denominación de la *economía del conocimiento* representa una clara caracterización del activo crítico en las organizaciones actuales.

De esta manera, los modelos relacionados con la planificación estratégica, los métodos vinculados con la calidad total, que cuentan con claros ejemplos en las herramientas como el EFQM, el CAF, etc., han representado la antesala de los planteamientos denominados de gestión del conocimiento, contexto en el que es necesario poner en marcha enfoques de identificación y medición de aquellos activos intangibles que aportan valor a la organización pública, promovidos, en gran medida, desde las diferentes instancias y esferas de la Unión Europea, la Administración general del Estado y las comunidades autónomas, a través de sus planes estratégicos, que además generan un discurso más responsable con la transparencia de la Administración pública.

Dentro de este argumento general y en el ámbito del Instituto de Estudios Fiscales (IEF) y la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT), se pusieron en marcha dos iniciativas de carácter exploratorio para configurar un modelo para la adecuada gestión de los activos intangibles, es decir, del capital intelectual.

El marco de trabajo colaborativo con equipos internos de estas instituciones permitió, en primer lugar, la elaboración de la arquitectura básica del modelo de capital intelectual teniendo en cuenta los requerimientos estructurales y terminológicos con el fin de adaptar la comprensión de la herramienta a la realidad tanto del IEF como de la AEAT para favorecer su utilidad.



Los modelos de la AEAT y el IEF. Merino

Posteriormente, se empezó el levantamiento de la información sin tener por ello eliminar variables e indicadores que bien por su valor o por la falta del dato pudieran ser susceptibles de filtrado. De esta forma, se obtuvieron los datos de cerca del 80% de los indicadores en el caso del IEF y de alrededor del 90% en la AEAT, y se corroboró la existencia de una oportunidad asociada a la gestión de una realidad oculta a los parámetros tradicionales (contables y financieros) que permitió empezar una fase de análisis e interpretación sobre la que tomar decisiones que incluso permitieran poner en marcha proyectos internos para tratar convenientemente la información y el conocimiento en ambas instituciones.

En definitiva, los resultados lanzaron rápidamente una lectura de valor añadido incluyendo la opción de seleccionar variables e indicadores para complementar los documentos de comunicación externa como pueden ser las memorias anuales de actividades, lo que evidenció el posible impacto del capital intelectual en la transparencia, además de los planteamientos vinculados con el *marketing* público.

2. Una estrategia de gestión del conocimiento en entidades locales: el caso del Ayuntamiento de Leganés

Las entidades locales representan una esfera de proximidad en el contexto de los servicios públicos, lo que supone el tratamiento específico de los espacios de relación con el ciudadano teniendo en cuenta las opciones virtuales existentes.

Las dinámicas de mejora en la gestión municipal dentro de tales espacios apuntan al manejo de los activos que protagonizan un escenario de servicios, de intangibilidad, lo que redundo en la necesidad de contar con herramientas para una gestión apropiada. Más allá de pretensiones asociadas al marco del capital intelectual, el Ayuntamiento de Leganés apostó por un diagnóstico estratégico de sus activos intangibles tratando de poner el foco de valor del proyecto en la identificación de líneas de actuación para la mejora del citado capital intelectual, es decir, en un plano de procesos más cercano a los esquemas denominados de gestión del conocimiento.

Desde este punto de partida y conforme al contexto de *ciudad digital* donde se están desarrollando múltiples proyectos tecnológicos, se analizaron los diferentes componentes del capital intelectual tratando de ubicar y posicionar las iniciativas que ya se producían y que impactaban en aspectos del capital humano, capital estructural y capital relacional. Este trabajo puso de manifiesto la existencia de

iniciativas inconexas en el ámbito de la gestión del conocimiento, sin modelo de referencia que aportara coherencia o sentido convergente a los diferentes programas.

Capital Humano	Capital Organizativo	Capital Tecnológico	Capital Relacional
Actitudes	Estrategia	TIC	Proveedores y aliados
Aptitudes	Comunicación interna	Innovación y mejora	Ciudadanía
Capacidades	Diseño organizativo		Imagen
	Calidad		

Modelo de análisis para el Ayuntamiento de Leganés. Merino

La trayectoria del Ayuntamiento de Leganés en el contexto de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) evidenciaba el posicionamiento del Ayuntamiento como organización de referencia en áreas vinculadas con la calidad, las TIC, etc., que permitía una base de información muy importante para el proyecto.

En definitiva, el Ayuntamiento de Leganés realizó un ejercicio complementario a la etapa de análisis estratégico, fase crítica en los procesos de elaboración y desarrollo de la estrategia municipal, sobre todo aludiendo a la importancia de una apropiada gestión de la información y el conocimiento como realidad de procesos transversales que apoyen los procesos rutinarios de prestación de servicios.

Las áreas de actuación en la estrategia de gestión del conocimiento se orientaron hacia aspectos como las métricas, el marco de dirección de competencias, el análisis de las dinámicas de aprendizaje, el modelo de comunicación interna, la retención del conocimiento experto y la gestión de la información interna y externa. Todo este planteamiento se ciñe a un esquema estratégico para la puesta en marcha de un programa que se posiciona como un eje para otras áreas funcionales como recursos humanos, sistemas, archivos, etc.



Enfoque estratégico de la gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Leganés. Merino

Obviamente, el impacto de estos procesos transversales debe ser rápido, claro y preciso en los objetivos generales del Ayuntamiento, con el propósito de legitimar los pasos a dar en el contexto de gestión de los activos intangibles, verdaderos protagonistas del potencial de cambio, innovación y modernización de las entidades locales.

3. Modelo y tecnología para la gestión del conocimiento: el proyecto ARGOS en Isdefe

El contexto de la economía del conocimiento contiene un elenco de estructuras vinculadas con el dinamismo del I+D+i con una clara vertiente de gobierno del conocimiento dependiente de organizaciones públicas y privadas. Es más, los tradicionales esquemas de los sistemas de ciencia y tecnología, o de I+D, ponen de manifiesto la necesidad de coordinar esfuerzos que favorezcan la transferencia de conocimiento y el uso apropiado de los recursos y capacidades disponibles tanto territoriales como globales.

Dentro de este escenario se posicionan, de forma general, agentes productores de conocimiento, organizaciones receptoras del mismo, intermediarios, organismos de apoyo, etc., entre las que destacan consultoras e ingenierías, marco en el que se

centra la experiencia con Isdefe (Ingeniería de Sistemas para la Defensa), organismo dependiente del Ministerio de Defensa.

El activo que maneja Isdefe es conocimiento. Conlleva claramente la orientación de su foco estratégico hacia la necesidad de configurar un plan estratégico para el adecuado tratamiento de este activo, propósito para el que se lanzó el proyecto ARGOS. El despliegue de este proyecto concentró la labor de reflexión sobre alternativas de gestión del conocimiento, con el fin de seleccionar aquéllas que se evidenciaban internamente como las áreas de mayor impacto en la organización.



Web de Isdefe

De esta forma, ARGOS contó con un ejercicio de formalización de prácticas para la adecuada gestión del conocimiento, siempre en un contexto de funcionalidades con equipos de diseño que generaban la reflexión sobre el mapa de procesos y actuaciones para desarrollar labores de apoyo al *negocio* de Isdefe desde una apropiada gestión de la información y el conocimiento.

En este sentido, las cuatro áreas principales de acción se posicionaron en torno a la inteligencia organizativa, la gestión documental, la gestión del conocimiento experto y la gestión de capacidades y resultados, creando un concepto de navegación por

los registros que permitía identificar el conocimiento disponible en la organización. Es decir, del proyecto se podía llegar al equipo, del equipo a sus aportaciones, de las aportaciones a comunidades, de comunidades a ofertas, de ofertas a otros proyectos, etc.



Ámbitos de actuación del proyecto ARGOS

La inteligencia organizativa se orienta hacia la gestión de la información externa tratando de generar una alta sensibilidad y control sobre el seguimiento de oportunidades, clientes, competidores, etc., elaborando productos, informativos ágiles que soporten los procesos de toma de decisión y la actualización de conocimientos.

En el caso de la gestión documental se pretende la consecución de una ágil identificación de la información que dispone Isdefe, bien sea de producción interna o externa, de cara a la reutilización de recursos que puedan aportar eficiencia a los procesos de trabajo.

Para la gestión del conocimiento experto se recurre a la identificación personalizada de la plantilla de Isdefe con un escritorio individual en el que recoger la vinculación del empleado con los diferentes ámbitos de actuación de la organización (páginas amarillas), estableciendo comunidades de práctica por temáticas de conocimiento que permitan avanzar en las dinámicas de aprendizaje y transferencia.

Finalmente, en el caso de gestión de capacidades y resultados, se busca la captación rápida de información y conocimiento sobre el historial de trabajos

realizados en Isdefe, con el fin de preparar nuevas ofertas y propuestas partiendo de la base de la reutilización del conocimiento existente. Es más, la organización de esta información permite un tratamiento mejor de los dossiers comerciales que acumulan las fichas de proyecto sobre determinadas temáticas de ingeniería.

Toda esta arquitectura se aplica en una segunda fase de expresión tecnológica en una plataforma de trabajo colaborativo que, en virtud del ajuste de sus parámetros, ha permitido dotar a Isdefe de funcionalidades corporativas para el desarrollo de los servicios internos de apoyo al *negocio*:

1. En el ámbito de la inteligencia organizativa: servicios de noticias, boletines sectoriales, tecnológicos, etc.
2. En el marco de la gestión documental: servicios de catalogación, manual de estilo, etc.
3. En el caso del conocimiento experto: informes tecnológicos, biblioteca de recursos específicos, etc.
4. En el contexto de la gestión de proyectos y ofertas: dossiers comerciales, etc.

Todo ello cuenta, además, con un cuadro de mandos que permite extraer las estadísticas de trabajo en ARGOS. De esta manera, se puede conocer por temáticas, usuarios, comunidades, etc., los esquemas de transferencia de conocimiento más activos y así determinar iniciativas de mejora y fortalecimiento de cuestiones que se pueden considerar estratégicas por parte de la dirección.

En definitiva, el proyecto ARGOS en Isdefe representa un ejemplo claro de visión sistémica de la gestión del conocimiento, que apuesta por la configuración de recursos y herramientas específicas que pueden ser una referencia excelente para cualquier organización de cierta dimensión que observe ineficiencias en el tratamiento de su información y conocimiento.

4. La transferencia de conocimiento desde las universidades: el caso de la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación de la Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid

Las universidades están atendiendo a un reto clave asociado a su función social y que ha sido bautizado actualmente con el concepto *tercera misión*, que suma a la docencia e investigación la tarea de innovar y emprender, aspecto que requiere habilitar un marco más activo de relaciones entre las universidades y su entorno.

En gran medida se pretende una mayor repercusión de los resultados de la I+D, universitaria y de otros centros e institutos de investigación, en la sociedad, que genere una mejor imagen, legitimidad e incluso que abra un nuevo escenario de financiación de largo recorrido.

Hasta la fecha, los estudios realizados reflejan un aislamiento de las universidades en este terreno de la transferencia e incluso una falta de entendimiento entre los investigadores y los posibles usuarios. Toda esta incidencia general ha sido expuesta por las diferentes esferas administrativas, supranacionales, nacionales y regionales como uno de los ejes estratégicos críticos para el avance de la competitividad, la excelencia y el bienestar social.

De esta forma, las políticas de transferencia españolas, al amparo de referencias existentes en otros países, pusieron en marcha una red de oficinas de transferencia de resultados de la investigación (OTRI), unidades que se encargan de favorecer la función de transferencia. En el caso de la Universidad Autónoma de Madrid, la OTRI se encuadra dentro de la Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid (FGUAM), y cuenta con un importante reto de emparejamiento entre la oferta de conocimiento de la Universidad y el entorno, para lo que pone en marcha actividades de identificación de la oferta, promoción, comercialización, etc.

Obviamente, esta labor otorga a la OTRI un papel clave como gestor del conocimiento en el canal de transferencia, lo que supone la consideración de un planteamiento formal, metodológico. Para esta función y objetivo se puso en marcha el proyecto PRISMA.

The screenshot shows the PRISMA portal interface. At the top, there are logos for FGUAM, Portal Prisma, and UAM (Universidad Autónoma de Madrid). Below the header, there is a navigation bar with 'Página de Inicio' and 'Novedades OTRI'. The main content is divided into three columns:

- Catálogo de Oferta Tecnológica:** Contains a search box with 'Buscar en el catálogo' and a 'Buscar' button. Below it are 'Categorías de Información' (Grupo de I+D+i, Tecnologías, Patentes y Marcas, Servicios Tarifados) and 'Campos de conocimiento' (Ciencias de la salud, Alimentos y ambientales, Superficies, TIC, Química industrial, etc.).
- Noticias OTRI:** Lists news items such as 'Conferencia Anual de Red OTRI Barcelona del 21 al 23 de junio de 2006', 'Lanzamiento del Portal Prisma', 'Los entornos colaborativos para la investigación, tema principal de las jornadas REDIMadrid 2006', and 'Las OTRIs Andaluzas se reúnen para promover su gestión y coordinación'.
- La OTRI en Cifras:** Features a bar chart showing statistics: Grupo de I+D+i (8), Tecnologías (16), and Patentes y Marcas (47). Below the chart are sections for 'Acceso a PRISMA' (with fields for 'Usuario:' and 'Clave:') and 'Programas de Soporte' (listing 'Adobe Acrobat Reader').

El portal PRISMA

Este proyecto comienza con la definición del mapa de procesos en virtud de las acciones que tiene que desarrollar la OTRI explicitando los flujos de trabajo, responsables y recursos de información y conocimiento asociados, con el fin de facilitar la navegación de los registros de la oferta de conocimiento de la Universidad Autónoma de Madrid a modo de catálogo interactivo.

La plataforma tecnológica que soporta el modelo PRISMA facilita el trabajo de los técnicos poniendo a su disposición la información de la base de datos que responde a sus necesidades de gestión (agenda de promoción, visitas, fichas de los grupos de investigación, fichas de clientes, boletines de tecnología, etc.).

Al tratarse de una aplicación para la OTRI de la FGUAM y existir el contexto de la Red OTRI Universidades, el modelo PRISMA se posiciona como referencia para su despliegue en diferentes OTRI (7 actualmente), lo que permite redundar en la creación de un marco de base homogéneo para respaldar las funciones básicas de

la labor de transferencia.

Experiencias internacionales de comunidades de práctica en el sector público

1. Administración local del Reino Unido: IDEA

Un caso exitoso de comunidades de práctica en el sector público es la comunidad de práctica de IDEA (Improvement and Development Agency). IDEA es una agencia gubernamental que trabaja en conjunto con los consejos y organismos regionales del Reino Unido para fortalecerlos a través del desarrollo de algunas capacidades, como son:

- Liderazgo, ayudándoles para que los consejeros lleguen a ser mejores líderes.
- Dando apoyo a los consejos en la elaboración y difusión de las mejores prácticas locales.
- Incubando nuevas ideas para mejorar los servicios que proveen los gobiernos locales.

Las comunidades de práctica de IDEA son un sitio de redes profesionales que utilizan intensivamente las tecnologías de la web 2.0 para dar apoyo a distintas formas de compartir el conocimiento, el saber hacer, el desarrollo de habilidades y las buenas prácticas a través de los gobiernos locales. Esta iniciativa de comunidades de práctica nace en el 2005, pero no fue lanzada oficialmente hasta el 2007.

Los gobiernos locales en el Reino Unido son la segunda administración más importante en ejecución del gasto público, dan ocupación a cerca de 2,1 millones de personas en 410 autoridades locales, las cuales llevan a cabo cerca de 700 servicios. Esto representa que los gobiernos locales tienen que desarrollar –y han desarrollado– un amplio abanico de conocimientos, habilidades, pericia y experiencias. Las comunidades de práctica de IDEA han tenido como objetivo aprovechar esta riqueza y posibilitar que mediante las fronteras organizacionales locales se pueda compartir conocimiento y pericia, así como el aprendizaje conjunto: aprender unos de otros. Esto ha permitido que colegas de diferentes gobiernos locales del Reino Unido puedan trabajar colaborativamente y, generando aprendizajes conjuntos, contribuir a mejorar los servicios del sector local y hacer ahorros sustantivos al mejorar en eficiencia.

Esto ha sido posible gracias a las herramientas de trabajo colaborativo de la web 2.0, como wikis, blogs, foros y bibliotecas virtuales, que ha permitido a los miembros de las CoP contribuir y generar su propio contenido. Este tipo de trabajo cooperativo, además, tiene unos costes muy bajos, ya que los mismos consumidores de información son también generadores.

The screenshot shows the 'Communities Hub' website. At the top, there's a navigation bar with links: Welcome | My Home | **Communities** | People Finder | Logout. On the right, it says 'Logged in as: Michael Smith'. Below the navigation is a purple banner for 'Community hub' with sub-links: Home, Forum, Events, Library, Wiki, Blog, Shoutbox, Cloud, Admin. A breadcrumb trail reads 'You are here: All Communities > Community hub'. The main heading is 'Welcome to the Communities Hub' followed by a 'Facilitator announcement' and a 'Welcome desk' button. A photo of three people is shown. The 'Blog posts' section has 'Latest posts' and 'Blog roll' tabs, listing several posts with titles and authors. On the right, the 'Shoutbox' shows messages from Steve Dale and Tessa Daley. Below that are 'Tools' (View metrics, FAQs) and 'Tagged items' (Analog, Best Value, Comp, etc.).

Portal de IDEA

Su origen

Las CoP de IDEA son únicas en el mundo por su magnitud. Las conocidas redes sociales como Facebook y My Space tienen el mismo espíritu de IDEA, sin embargo, ésta última está orientada a las necesidades particulares de los profesionales de los gobiernos locales del Reino Unido. Esta especificidad marca una diferencia sustantiva.

Desde su concepción, en 2005, hasta su lanzamiento oficial, las CoP de IDEA invirtieron mucho tiempo en la personalización de la plataforma, de forma que cubriera realmente las necesidades de los usuarios y que reflejara las formas de comunicación que habitualmente utilizan los profesionales del sector local. Por otro lado, se dedicó mucho tiempo, desde 2006, a entrenar a los facilitadores de CoP, cuestión que, según todos los expertos, es una de las claves de éxito del funcionamiento de las comunidades. Además, se trabajó en la identificación de las comunidades naturales del sector. Todo esto permitió poner en marcha un plan piloto, a partir del cual se generaron aprendizajes que contribuyeron a dar forma a la versión definitiva de las CoP.

Beneficios alcanzados por las comunidades de práctica de gobiernos locales

Según los propios usuarios, que se pronunciaron mediante una encuesta, los beneficios más destacables que las CoP representaron en sus tareas fueron los siguientes:

1. Ahorro de tiempo, ya que el sitio permite encontrar en un solo lugar lo que antes era disperso.
2. Mantenerse actualizado con nuevas ideas y conocimientos. Las CoP han posibilitado poner a disposición de sus miembros las novedades sobre lo que ocurre en el ámbito local y del nuevo conocimiento que se aplica.
3. Realización de innovaciones progresivas. Las CoP, mediante el intercambio y la colaboración, han generado el entorno para la aparición de ideas y proyectos nuevos.
4. Compartir buenas prácticas y evitar duplicidad de funciones. Aprender de lo que hacen los otros y conocer lo que se hace dentro de la organización para evitar empezar desde cero.
5. Conectar los gobiernos locales y central. El espacio de foro ha dado la oportunidad de poner a disposición de los gobiernos locales las políticas, programas y proyectos del gobierno central y conocer sus reacciones.
6. Reducir la huella de carbono. Los encuentros virtuales han permitido reducir viajes y reuniones presenciales, lo que hace a los gobiernos locales más sostenibles.
7. Inducción rápidamente a nuevos roles y desarrollo del personal. La plataforma permite inducir a nuevos roles a aquéllos que se incorporan, así como capacitar en aquellas materias de interés al personal local.

8. Construir relaciones y superar las fronteras organizacionales. Es un espacio de intercambio y comunicación que ha conseguido esquivar las barreras organizacionales.

Las lecciones aprendidas

1. El primer punto positivo ha sido el alto incremento en las interacciones colaborativas entre los consejos locales. Actualmente las CoP locales de IDEA tienen 26.000 personas registradas y se pretende llegar a las 30.000 a finales de 2009. Hay, por otro lado, 600 comunidades específicas y se llegará a 700 a finales de 2009.
2. En segundo lugar, se han institucionalizado progresivamente nuevas formas de trabajo basadas en la colaboración y compartición de conocimiento, lo que ha hecho posible convertir esta forma de trabajar en una práctica aceptada e incorporada en la gestión.
3. En tercer lugar, ha sido un gran éxito el incremento del conocimiento y uso de las herramientas web 2.0; el personal local que participa en las CoP se ha apoderado del mismo.
4. Uno de los ejes del éxito de cualquier comunidad es la motivación. En este caso, hay un entusiasmo creciente y continuado por la colaboración en la comunidad, que se evidenció en el incremento sustancial de registros.

Sin embargo, desde el aprendizaje, también se han detectado aspectos no tan positivos y que pueden ser muy útiles para aquéllos que desde el sector público quieren poner en marcha comunidades de práctica:

1. Hay prácticas de trabajo *tribal* que son muy difíciles de superar y que constriñen las posibilidades de desarrollo de una CoP.
2. Entre los miembros de las CoP se ha detectado un uso muy escaso del etiquetado, lo que hace difícil el potencial semántico de la red.
3. Muchas redes autoorganizadas no asisten a los entrenamientos para facilitadores, que es una cuestión clave para el buen desarrollo de las CoP.
4. Las jerarquías tradicionales –aún existentes– inhiben el desarrollo de las CoP, ya que tienen un peso y una inercia sobre las prácticas de trabajo que condicionan muy fuertemente el desarrollo de células organizativas que requieren de un entorno más flexible y abierto.

5. Es necesario implicar más las estructuras intermedias de gestión de los gobiernos locales para transformar las CoP en una práctica integral.

El futuro

El equipo ejecutivo de las CoP de IDEA ha mencionado estos desafíos para afrontar las siguientes fases de estas CoP exitosas:

1. Se ha previsto expandir la plataforma hasta incluir al gobierno central y al tercer sector.
2. Romper las estructuras de compartimentos estancos, incentivando el uso de los espacios de comunidad para compartir conocimiento.
3. Mejorar las métricas disponibles para medir los impactos de las comunidades en la calidad de los servicios y en las realidades que pretende atender.
4. Incluir capacitaciones en sistema mixto (virtual/presencial) para los facilitadores de las CoP.
5. Apoyar el trabajo móvil.

2. La gestión de conocimiento en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) inició un proceso de cambio para convertirse en una organización de conocimiento, con el fin de responder con efectividad a los nuevos retos que afronta la cooperación al desarrollo en un contexto global. En este proceso, se han llevado a cabo una serie de reformas institucionales, como la descentralización de los asesores de política y la creación de los SURF y/o centros de servicios regionales en cada región (América Latina y el Caribe, Asia y Pacífico, Europa y la CEI, países árabes y África), y se han creado instrumentos como las comunidades de práctica que han posibilitado la interacción de funcionarios del PNUD y otros expertos y profesionales alrededor de los temas de interés de la organización. Esta organización internacional se estructura en oficinas de campo en cada país y en oficinas regionales. Ambas, especialmente las primeras, son grandes generadoras de conocimiento, ya que gestionan proyectos enmarcados en las áreas de trabajo prioritarias del PNUD. La idea del proyecto fue generar puentes entre las oficinas para compartir conocimiento experto y gestión de proyectos, así como generar recursos para actores externos al PNUD.

La adaptación del modelo corporativo en América Latina

En América Latina, el modelo corporativo del PNUD tuvo limitaciones en un comienzo, vista la existencia de una abundante pericia técnica en los países y la existencia de reducidos recursos propios de la organización. Además, el SURF de Panamá, que atiende América Latina y el Caribe, cuenta con recursos humanos limitados, sólo 4 asesores para 24 países. Al principio, eso supuso un bajo impacto del SURF como mecanismo de gestión de conocimiento y muy poco reconocimiento como tal entre las oficinas de país del PNUD y de actores externos.

La estrategia de gestión de conocimiento

Como respuesta a estas limitaciones, el área de gobernabilidad local del SURF, con el apoyo del Proyecto regional de gobernabilidad local para América Latina, adoptó una estrategia diferente. La estrategia consistió en un enfoque de gestión de conocimiento hacia la provisión de servicios, que tiene como propósito llenar el vacío que existe entre la política y la práctica a través de la oferta de productos de conocimiento. Estos productos son el resultado de la transformación de conocimiento teórico y conocimiento práctico en herramientas para ser utilizadas en el ciclo de proyecto. La clave es hacer que el conocimiento sea explícito y aplicable para los funcionarios del PNUD y los actores externos.

La plataforma de gestión de conocimiento

La estrategia de gestión de conocimiento se refleja en una plataforma que facilita la transformación de marcos conceptuales y experiencias o buenas prácticas en herramientas de acción que puedan usar las oficinas de país del PNUD y actores externos en sus funciones de asesoría de política y en todas las fases del ciclo de gestión de proyectos.

Con la estrategia de gestión de conocimiento se ha buscado:

- Generar utilidad para las operaciones corrientes del PNUD.
- Establecer un lenguaje común para compartir y acceder al conocimiento.
- Generar oportunidades de acción con un alto valor añadido en las oficinas del PNUD en cada país.
- Propiciar que todo el personal del PNUD y particularmente el personal de las oficinas de campo sean actores clave en este proceso.
- Hacer que los servicios de asistencia técnica se basen en productos de conocimiento.

El modelo, además, va más allá del enfoque corporativo de capturar el conocimiento interno del PNUD y aprender de él. Reconoce que hay conocimiento valioso fuera de la organización, del cual el PNUD también debe aprender. Además, capitaliza sobre la ventaja comparativa que tiene el PNUD para ser un mediador en gestión de conocimiento sobre desarrollo sostenible.

Dentro del proceso de gestión de conocimiento, se desarrollan productos de conocimiento. Estos productos tienen en común que:

- No son desarrollados puramente desde la teoría, sino que incluyen materiales provistos desde la práctica.
- Incluyen el valor añadido del PNUD y no son el resultado de una actividad aislada, sino que se utilizan en las actividades normales de la organización.
- Han sido sistematizados y son tangibles y verificables.
- Son herramientas que han sido utilizadas y son replicables.

3. Proyecto de comunidad de conocimiento para agricultores chilenos

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), con la cofinanciación del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), está desarrollando una plataforma de conocimiento para pequeños y medianos agricultores chilenos. Puesto que éste es un mercado muy asimétrico en información, lo que esta plataforma busca es solucionar este déficit poniendo a disposición de los agricultores los medios para acceder a aquella información que es sensible para la mejora de su productividad y competitividad. Lo interesante de este proyecto es que elimina un prejuicio bien instalado: que la actividad agrícola está muy alejada de la sociedad del conocimiento. Nada más alejado de la realidad; por muy tradicional que sea esta actividad económica, es tan intensiva en uso de conocimiento como cualquier otra.

La metodología utilizada para la concepción y el diseño de los servicios de la plataforma de conocimiento se basó en el principio de involucrar a sus futuros usuarios (productores y técnicos) en todas las fases de este proceso, para lo cual fue necesario poner a todos los actores relevantes (públicos y privados) juntos, de forma cocreativa. Preguntas como cuáles son las necesidades o preferencias de los potenciales usuarios fueron extremadamente importantes a la hora de ofrecer al usuario el servicio adecuado, en el momento y las circunstancias ideales. Con ello se buscó minimizar los riesgos y costes derivados.

Este tipo de soluciones suelen fracasar porque obedecen a diseños que no tienen en cuenta a los productores/usuarios y sólo consideran el conocimiento experto, con lo cual caen en desuso ya que no se convierten en una práctica social para el usuario. Esta metodología garantizó una estrategia de adopción eficaz. Los propios usuarios se convierten en creadores y difusores de su conocimiento. Si hay un elemento diferenciador en este proyecto, éste es precisamente la manera en la que ha sido concebido el diseño de la comunidad y la forma de funcionar que tiene.

Ésta es una metodología innovadora que es mundialmente conocida como *living labs*, en la cual los usuarios finales son partícipes de todo el proceso que acaba con la aplicación o uso de la solución. En el mundo agrícola también se ha utilizado metodología de *living labs* como espacios de encuentro para la innovación, en la que los participantes son los verdaderos protagonistas.

La plataforma de servicios de información y conocimiento que se ha diseñado estará disponible vía web. El entorno en línea se desarrolló personalmente para cada uno de los cuatro grupos participantes en el proyecto, siguiendo el manejo que ellos hacen de su itinerario de tareas productivas. Desde este entorno se desprenderán presumiblemente los servicios siguientes:

- Información de precios y mercados.
- Información agroclimática.
- Información de proveedores (quién, precios, características).
- Información normativa.
- Información de financiación.
- Información fitosanitaria.
- Información productiva (buenas prácticas, protocolos, innovaciones).
- Capacitaciones en línea.

Adicionalmente, la plataforma será un espacio de comunidad donde los productores podrán comunicarse e intercambiar experiencias e ideas. Lo que ocurra será sistematizado y elevado a conocimiento creado y difundido para todos los agricultores. Si bien este proyecto está en fase de implantación, es relevante destacarlo por sus aprendizajes en relación a cómo abordar estrategias de gestión del conocimiento en las cuales el rol de los futuros usuarios es clave.

4. El Programa de Redes de Expertos Iberoamericanos de la Fundación Centro de Educación a distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico

La Fundación Centro de Educación a distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET) es una organización sin ánimo de lucro que se constituyó en el año 2001 con la finalidad principal de contribuir al desarrollo económico, social e institucional de aquellos países que lo requieran, a través de la transferencia e intercambio de conocimientos, experiencias y saber hacer.¹

La misión de CEDDET es colaborar en la mejora de las capacidades de gestión de las administraciones públicas mediante la puesta en común y el intercambio de conocimientos y experiencias. Esta misión se desarrolla gracias a la utilización de herramientas TIC.

El programa de formación en línea se ha desarrollado junto con un gran número de organizaciones públicas que tienen experiencia en procesos de modernización y, actualmente, los cursos en línea son la principal actividad de la Fundación. Están dirigidos a técnicos, predirectivos y directivos de la función pública de 19 países latinoamericanos, ya que se entiende que estas personas –como futuros especialistas, gestores y políticos–, serán futuros agentes del cambio que influirán en sus sociedades.

CEDDET coordina todos los aspectos de este programa de capacitación de las administraciones y da apoyo en todas las fases del proceso formativo (metodología, herramientas virtuales, sistemas de evaluación, gestión y coordinación del programa). Los cursos tienen un enfoque práctico y se pone el énfasis en la experiencia práctica del profesor, que es un experto en su ámbito dentro de la función pública, y en su capacidad para promover el debate y la reflexión.

El Programa redes de expertos de la Fundación CEDDET nació en el año 2005 como resultado natural del programa de formación. La finalidad principal de este Programa es la creación de redes virtuales de expertos que contribuyan al desarrollo profesional permanente de los antiguos participantes de los cursos, que pedían un

¹ Elaborado por Cristina Balari Uranga

mejor conocimiento de sus colegas iberoamericanos y oportunidades de seguir en contacto, así como un acceso permanente a un canal de formación continua en el área temática de cada una de las redes.

Los principales objetivos de las redes de expertos iberoamericanos son:

- Mantener el contacto entre los profesionales iberoamericanos de las diferentes áreas temáticas para intercambiar conocimientos, documentación y compartir buenas prácticas.
- Constituirse en un nuevo canal de información sobre la demanda real de capacitación en las distintas áreas en las diferentes regiones e instituciones latinoamericanas, de manera que contribuya a la mejora continua de los programas de formación.
- Crear un foro permanente entre sus miembros que permita incorporar progresivamente conocimientos y casos prácticos de organizaciones latinoamericanas.
- Promover una colaboración más estrecha entre organizaciones públicas en el espacio iberoamericano para el desarrollo de actividades en común y para cubrir las demandas de colaboración de tipo operativo y de gestión.
- Generar conocimiento en red de forma colaborativa y conjunta y contribuir a su difusión externa a todas las instituciones potencialmente interesadas.

Las redes de expertos iberoamericanos, favorecidas por instituciones españolas e internacionales, son comunidades virtuales en las que se promueve el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, así como la colaboración entre organizaciones públicas en el espacio iberoamericano para el desarrollo de actividades de gestión del conocimiento, esencialmente mediante la formación continua (cursos cortos de actualización en línea), celebración de foros de expertos, elaboración de revistas digitales, o generación de bibliotecas temáticas, entre otros.

El Programa red de expertos se basa en las siguientes premisas a la hora de crear una red:

- Interés previo y compromiso definido en el lanzamiento de una red de expertos iberoamericana por parte de la institución copatrocinadora de los cursos y proveedora de los contenidos y del equipo docente.
- Organización de las actividades de la red a través de un equipo coordinador, de carácter institucional y temático de carácter rotativo, constituido por un coordinador

por parte de la institución patrocinadora y de al menos un coordinador, antiguo participante de los cursos en línea, por parte de los participantes de la red de expertos en América Latina. Asimismo, se explica con el soporte de una coordinación técnica por parte de CEDDET, que ofrece apoyo permanente tanto a los coordinadores temáticos como a los miembros de la red en el uso de la plataforma virtual y en la dinamización y realización de actividades. Por su parte, el coordinador del área temática en CEDDET también forma parte de este equipo, supervisa la marcha general de la red y su buen funcionamiento y se centra especialmente en el cumplimiento del plan de actividades y la canalización de nuevas propuestas.

- Consenso entre los miembros de la red de expertos del tipo de actividades que se realizarán y de las normas básicas para poner en marcha foros de discusión, cursos cortos de actualización de contenidos, edición de revistas digitales, grupos de trabajo, dotación de documentación, etc.
- Calidad de la documentación aportada y de las actividades planteadas.
- Participación activa de un porcentaje significativo de los miembros de la red, con el fin de conseguir un enriquecimiento progresivo del fondo documental de la red de expertos y un refortalecimiento de las relaciones personales y profesionales.

Las redes de expertos se estructuran en una plataforma virtual basada en la filosofía web 2.0 de red social, en la que se ofrecen herramientas de comunicación en línea (foros, blogs, correo, chat, mensajería instantánea), recursos documentales (centro de documentación, banco de experiencias, biblioteca legislativa, documentación de los cursos en línea, preguntas más frecuentes, glosario, enlaces) y de difusión de información de interés (tablón de anuncios, acontecimientos, RSS).

Por todo eso, las redes aspiran a convertirse en espacios dinámicos que sirvan como herramientas prácticas de gestión y como punto de referencia para la organización de actividades y obtención de información de interés común por parte de sus miembros, que son los siguientes:

- Todos los participantes que han aprobado un curso en línea del ámbito temático que cubre la red.
- Los directores y profesores de los mencionados cursos en línea.
- Expertos invitados por las instituciones patrocinadoras.
- Excepcionalmente, participantes de otros cursos realizados por las instituciones.

Actualmente hay 16 redes de expertos y 2 subredes en funcionamiento, con 5.800 participantes asociados que pertenecen a más de 1.500 instituciones iberoamericanas de 20 países.

Está previsto que en el mes de diciembre de 2009 se ponga en funcionamiento una red en el área de fiscalidad y otra de carácter transversal donde se invitará a participar a los miembros de las redes actuales y también a los antiguos participantes del programa de formación de CEDDET. Asimismo, se espera incrementar la masa crítica en muchas redes y promover grupos de trabajo multidisciplinares a nivel de países y también de instituciones.

3.4 La importancia de las experiencias previas

La gestión del conocimiento no es una disciplina formalizada. Si bien hemos ido avanzando hacia un lenguaje común, no hay un cuerpo teórico y metodológico estandarizado. Ello no ha impedido que surjan muchas iniciativas y proyectos que buscan el mejor uso del conocimiento para las organizaciones. La relevancia de las experiencias, principalmente de su sistematización, radica en la comprensión de cómo tienen lugar estos procesos, sus aprendizajes, y a partir de aquí, de generar un cuerpo conceptual que nos ayude a entenderlos y que ofrezca recomendaciones dirigidas a aquellas organizaciones que se inician en la gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento ha nacido como un movimiento en la práctica empresarial al que le ha faltado un modelo analítico y una metodología de implantación. Esta realidad da mayor importancia a la sistematización de las experiencias. Esto no quiere decir que la pretensión sea llegar a un modelo estándar de gestión del conocimiento, sino que simplemente se quiere generar un lenguaje común, obtener lecciones aprendidas, distinguir los factores coadyuvantes y los que lo obstaculizan. Éste sería el alcance más próximo de la sistematización.

Los aspectos más relevantes de la sistematización de las experiencias son los siguientes:

- Uno de los problemas de la gestión del conocimiento es saber de qué hablamos cuando nos referimos a éste. Conocer las experiencias nos permite comprender el tipo de oferta que se hace con este título, así como la demanda que hay. Conocer lo que las empresas y organizaciones están demandando en materia de gestión del conocimiento es un dato importante para confirmar la oferta.
- Nos permitiría delimitar con mayor precisión el objeto de estudio o campo de

aplicación de lo que denominamos *gestión del conocimiento*, una forma de no mezclar peras con manzanas. La gestión del conocimiento, hoy por hoy, es un campo con fronteras poco delimitadas. Existen enfoques basados en el componente tecnológico, incluso cambios radicales en el diseño organizacional y todos los matices intermedios. De manera que la sistematización de las experiencias nos ayudaría a clasificar las diferentes aplicaciones y enfoques predominantes de la gestión del conocimiento.

- Analizar y medir lo que se está haciendo en el ámbito de la gestión del conocimiento nos permitiría profesionalizar esta disciplina y llevarla hacia una mayor consolidación. No hay profesionales que se hayan preparado para la gestión del conocimiento, al menos desde una perspectiva interdisciplinaria. Lo que existe es, desde las disciplinas tradicionales, una mirada hacia la gestión del conocimiento. Esto tiene un problema: la mirada parcial o sesgada del impacto del conocimiento en la organización. Transversalizar las experiencias nos ayudaría a dirigir una mirada más integral a los problemas de implantación de la gestión del conocimiento en las organizaciones.
- Difundir.
- Aprender de las experiencias de otros. Recoger las experiencias de otros y sistematizarlas es una actividad muy potente para ayudar a formalizar una disciplina temprana. Hay que conocer las claves de éxito de un proyecto, los obstáculos, las lecciones aprendidas, los impactos, qué indicadores utilizar para medir estos impactos, etc.

Las experiencias recogidas en los apartados anteriores tienen un enfoque muy diferente, aunque todas se refieran a la gestión del conocimiento. Sin embargo, fueron escogidas porque creemos que son una aportación al programa Compartim, ya que inciden en elementos y enfoques que pueden ser útiles para este programa, así como para otras experiencias en el sector público. Destacamos sólo tres elementos: primero, hay una experiencia de implicación desde el inicio de los usuarios de un sistema de gestión del conocimiento; segundo, a veces, las experiencias surgen de manera espontánea, sin que haya un liderazgo jerárquico que lo apunte, y tercero, en organizaciones muy dispersas y descentralizadas, e intensivas en uso de conocimiento, una estrategia que promueva cómo hacer un uso eficiente del conocimiento es clave para el éxito de la organización.

4. El programa Compartim

En los últimos años se observa una evolución en la disciplina de la gestión del conocimiento que tiende a hacer un uso más intensivo de herramientas metodológicas que ponen el acento en las personas y en el aprovechamiento y multiplicación de su conocimiento (trabajo y formación colaborativa y en red, inteligencia colectiva, innovación abierta, etc.). Todo esto con el apoyo de las nuevas herramientas tecnológicas que ha aportado la nueva Internet o Internet 2.0 (Genís y Fumero, 2007, Cobo y Pardo, 2007). El resultado final de la conjunción de estas variables ha sido el que algunos autores (Rouilleaux, 2007) ya definen como la gestión del conocimiento de nueva generación. En este nuevo contexto organizativo las comunidades de práctica (CoP) recobran un nuevo protagonismo. Las CoP han sido una de las herramientas metodológicas que en su día más expectativas levantaron y los beneficios organizativos que aportan han sido sobradamente definidos (Wenger, 1998 y 2001; Parcell y Collison, 2001) y, entre otros, destacan aquellos beneficios relacionados con la eficiencia del conocimiento depositado en la organización.

Aunque se conocen los beneficios que pueden aportar (Juan, 2004), llama la atención la escasez de experiencias aplicadas y mantenidas en el tiempo en el seno de organizaciones: tanto en la literatura especializada como en la práctica se hace difícil encontrar experiencias aplicadas. Y todavía más si nos situamos en el sector público (Juan, 2004), donde hay que considerar que salvo algunas excepciones como las descritas en el capítulo anterior, no abundan las experiencias aplicadas al sector de la Administración pública.

En el año 2005 el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE) puso en marcha una iniciativa para vertebrar diferentes comunidades de práctica dentro del Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña, tomando como referencia el modelo inicial de desarrollo de CoP presentado por Wenger (1998). Este modelo consiste en identificar diferentes grupos profesionales donde hay elementos de conversación y compartición de conocimientos previos y apoyarles posteriormente para favorecer la actividad que ya está desarrollando este colectivo.

A lo largo del periodo 2005-2009 se han constituido hasta 15 comunidades de práctica que reúnen a más de 1.000 profesionales. La evolución que han tenido las diferentes CoP ha estado muy diversa. Así, encontramos que 3 comunidades no han podido llegar a la fase de madurez y el resto (13) han conseguido llegar a ella

formando lo que se puede considerar como un ecosistema de CoP, en el cual se vinculan también diferentes grupos de trabajo *ad hoc* que obtienen buenos resultados en una serie de indicadores como producción elaborada, calidad y utilidad de ésta, aplicación institucional e impacto organizativo, participación e implicación del colectivo profesional, etc.

En otros trabajos se apuntan algunas de las claves que explican tanto la implantación de las comunidades de práctica (Martínez, 2008, Pérez-Montoro y Martínez, 2007) como algunas de las variables implicadas en su mantenimiento y pervivencia (Pérez-Montoro y Martínez, 2008, 2009). Aquí profundizaremos en la experiencia de implantación de las comunidades de práctica en la Administración pública, los itinerarios y etapas en la evolución de las comunidades de práctica, los factores claves de éxito y los elementos para generalizar la experiencia.¹

4.1. La experiencia de implantación de comunidades de práctica en la Administración pública: el programa Compartim

4.1.1 El contexto organizativo

Tal como hemos apuntado, la experiencia de implantación de comunidades de práctica se sitúa en un organismo de la Administración pública: el Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña, en el cual se ejemplarizan los principales problemas relacionados con el conocimiento individual y organizativo con que acostumbran a encontrarse otras organizaciones similares del ámbito público.

Estos problemas son debidos, principalmente, a las características identificativas claras que suele presentar el conocimiento en este tipo de contextos. En este sentido, hay dos grupos de factores que hacen de barrera y que dificultan enormemente su implantación y consolidación.

De un lado, encontramos factores ligados al mismo rol del conocimiento en el contexto público, claramente infravalorado en relación con otros ámbitos en los cuales se considera un intangible clave para la supervivencia y rentabilidad de la organización. De otro lado, encontramos aspectos que se relacionan con factores culturales y organizativos que son consustanciales al entorno público y, por tanto,

¹ Adaptado y ampliado de Martínez y Pérez-Montoro (2009) (en prensa)

referidos también a cualquier proceso de innovación. Éstos últimos actúan con consecuencias mucho peores a las que suponen los primeros.

En cuanto al factor relacionado con el rol del conocimiento en el contexto público, por una parte, hay que constatar que es habitual que no haya un contexto claro que habilite la creación de nuevo conocimiento. Además, la mayor parte de este conocimiento reside exclusivamente en los profesionales que lo han creado a partir de su praxis cotidiana, y, por tanto, no acostumbra a encontrarse plasmado en ningún soporte documental (papel o archivo digital, principalmente).

Esta falta de representación provoca que el conocimiento esté disperso geográficamente y poco estructurado, lo cual impide la recopilación y sistematización en algún tipo de documento que permita la difusión y el uso por el resto de personal. A todo eso hay que sumar que los planes de formación no llegan uniformemente a todos los colectivos que se incluyen en este contexto. Y, por último, y derivado de todo lo anterior, este conocimiento se encuentra encapsulado de manera casi exclusiva en las personas que lo poseen, y es accesible de forma espontánea sólo de una manera fragmentaria y poco exhaustiva.

En relación a los factores culturales y organizativos aludidos, identificamos, a priori, como más relevantes los siguientes: elevada jerarquización y compartimentación de las organizaciones públicas que dificultan y bloquean la transversalidad y flexibilidad que requieren agrupaciones informales de personas, como son las comunidades de práctica. Si a este factor anterior le añadimos las rutinas administrativas y el procedimentalismo propio del sector público, nos encontramos delante de un escenario que no anima en absoluto a este tipo de iniciativas, que necesitan para sobrevivir más margen de tiempo no pautado dedicado a aportar nuevas soluciones no previstas y a compartirlas con los compañeros. También, y para acabar, se puede mencionar como paradigmático el elevado peso de la estructura formal (organigrama), que a menudo percibe como contrapoder cualquier iniciativa que salga de los canales no previstos reglamentariamente.

Teniendo en cuenta los factores descritos, en el 2005 se inició la implantación del programa Compartim, proyecto que pretendía trabajar la gestión del conocimiento en los ámbitos de competencia del Departamento de Justicia. El objetivo principal que persigue este proyecto, aprovechando una red de comunidades de práctica, es doble: por un lado, crear un contexto que facilite la creación de conocimiento y, por el otro, establecer los circuitos y mecanismos necesarios para la explotación colectiva de este conocimiento.

Para desarrollar la implantación de este sistema de gestión del conocimiento se empezó por la elaboración de un programa piloto. El objetivo era implantar a pequeña escala el sistema y anticipar, de esta manera, los posibles beneficios y consecuencias (positivas y negativas), así como las modificaciones necesarias para llevar el proyecto a buen término que, en un segundo momento, se convertiría en más completo y extenso. Por esta razón se decidió empezar activando una comunidad de práctica concreta que incluía un conjunto de parámetros fácilmente controlables: la comunidad de los 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 la red de comunidades de práctica: 15 CoP (tabla 1). Esta red de comunidades se desarrolló centrada sobre una figura organizativa clave: el e-moderador. Los e-moderadores son un pequeño grupo de personas clave dentro del tejido organizativo, 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.

Con el fin de que los e-moderadores pudieran cubrir estos objetivos, se pusieron en marcha dos tipos de estrategias diferentes, pero complementarias. Por un lado, se ofreció la posibilidad de utilizar un entorno colaborativo en línea. Este entorno, e-Catalunya, ofrecía la posibilidad de desarrollar una parte importante de las principales estrategias involucradas en la gestión del conocimiento. Por otro lado, para reforzar la figura del e-moderador, se diseñó una política de incentivos a fin de que obtuvieran, de una manera más o menos clara y directa, un retorno de la inversión en tiempo y esfuerzo por su participación en el proyecto.

La política de incentivos se basaba en dos ejes: uno de tipo económico, dirigido a e-moderadores y expertos externos a la organización invitados a colaborar, que premiaba la codificación del conocimiento recogido en el grupo y la posterior implantación de aquellas acciones que podían garantizar el buen funcionamiento de la comunidad de la que eran responsables. El segundo, dirigido a los participantes directos (entusiastas, en la terminología de Wenger, 2001), consistía en un proceso de certificación de las horas utilizadas en el trabajo colaborativo como horas de formación, con valor a efectos de mérito en su carrera profesional.

Esta política se completaba con una serie de acciones que perseguían que el resto de la comunidad, los potenciales usuarios y, al mismo tiempo, suministradores de conocimiento, se implicaran de forma activa en el correcto funcionamiento del

proyecto. Con estas acciones se conseguía recoger sistemáticamente el conocimiento generado en el proyecto y se conseguía obtener, de forma simultánea, la materia prima para crear un depósito de buenas prácticas.

Tabla 1: Comunidades de práctica, profesionales que conforman el colectivo y participantes directos

Comunidad de práctica	Número de profesionales	Participantes directos
Psicólogos	106	25
Juristas criminólogos	80	18
Docentes	125	12
Monitores artísticos	40	11
Educadores sociales de centros penitenciarios	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
Mediadores	175	15
Asesores judiciales de adultos	30	30
Trabajadores sociales	95	25

Datos referidos a octubre de 2009.

Nota: Los recuadros destacados corresponden a las CoP que dejaron de funcionar a lo largo de 2007 y 2008.

Tabla 2: Comunidades de práctica y productos de trabajo elaborados en el 2007, 2008 y 2009

Comunidad de práctica	Productos 2007	Productos 2008	Productos 2009
Psicólogos	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo de observación de conducta no verbal en entrevista clínica - Protocolo de evaluación y orientación de intervención de los consumos de alcohol 	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de técnicas psicológicas - Indicadores de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Filmación de dos técnicas de intervención en el medio penitenciario y elaboración de dos protocolos de actuación en situaciones de crisis
Juristas criminólogos	<ul style="list-style-type: none"> - Extranjeros y prisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos jurisprudenciales en el contexto de la praxis de la ejecución penitenciaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Figuras jurídicas asociadas a beneficios penitenciarios
Monitores artísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos formativos - Didáctica del arte 	<ul style="list-style-type: none"> - Arte terapia - Guía derechos de autor obras artísticas internos CP 	<ul style="list-style-type: none"> - Didáctica, música y arte - Montaje de exposiciones
Educadores sociales de centros penitenciarios	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de buenas prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de movilidad segura - Programa de educación en drogas 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de educación afectivo-sexual - Programa de educación intercultural - Manual de atención individualizada
Profesionales de medio abierto de justicia juvenil	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo con menores tutelados - La violencia de los jóvenes: una mirada desde el medio abierto 	<ul style="list-style-type: none"> - Decálogos de actuación para profesionales de medio abierto 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilización de los menores e incumplimientos - Identificación y desarrollo de los factores protectores
Mediadores de justicia juvenil	<ul style="list-style-type: none"> - La restitución económica de las víctimas 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio participantes en mediación - Orientaciones prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - La valoración de víctimas e infractores de la mediación penal juvenil
Educadores sociales de justicia juvenil	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del educador social (primera parte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de buenas prácticas del educador en centros de justicia juvenil 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de actividad de ocio, cultura y recreo para los centros de justicia juvenil
Asesores judiciales de justicia juvenil	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de buenas prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos éticos en el asesoramiento técnico de menores. - Marco jurídico y normativo: recopilación 	

Bibliotecarios judiciales	<ul style="list-style-type: none"> – Servicios de difusión de información jurídica en línea 	<ul style="list-style-type: none"> – Guía de obsoletos y duplicados – Carta de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> – Indicadores de la carta de servicios. – Implementación del protocolo para la gestión de fondos obsoletos y duplicados
Archiveros judiciales	<ul style="list-style-type: none"> – Consideraciones a tener en cuenta en las peticiones de acceso a la documentación judicial por parte de personas privadas – Formulario de acceso a la documentación reservada 	<ul style="list-style-type: none"> – Matriz de datos 	<ul style="list-style-type: none"> – Indicadores de la red de archivos judiciales de Cataluña – Desarrollo del SAJC
Mediadores		<ul style="list-style-type: none"> – Guía de mediación y gente mayor – Guía de mediación comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> – Intervención en mediación intrajudicial
Asesores judiciales de adultos (trab. sociales)		<ul style="list-style-type: none"> – Defensa del informe en el juicio oral 	<ul style="list-style-type: none"> – Catálogo de propuestas de idoneidad de las medidas penales alternativas
Trabajadores sociales	<ul style="list-style-type: none"> – Manual de instrucciones para el informe social de primer permiso ordinario – Extranjería y trabajo social penitenciario – Medidas alternativas – Manual de instrucción para la parte de valoración sociofamiliar del informe de pronóstico de integración social 	<ul style="list-style-type: none"> – Protocolo de trabajo de ejecución de los trabajos en beneficio de la comunidad – Manual de instrucción para el informe social de revisión de grado – Protocolo y circuito de gestión de las medidas de seguridad de internamiento 	<ul style="list-style-type: none"> – La visita domiciliaria
TIC y prisiones			<ul style="list-style-type: none"> – Guía para el uso de Moodle en actividades socioeducativas en el entorno penitenciario – Software libre y herramientas web 2.0 en centros penitenciarios
Asesoramiento técnico penal de adultos			<ul style="list-style-type: none"> – Credibilidad en violencia de género – Buenas y malas prácticas en relación con la figura del perjudicado en el juicio oral
Grupo de trabajo en justicia juvenil			<ul style="list-style-type: none"> – Protocolo de actuación en violencia filio-parental



Ilustración 1: Mapa de las comunidades de práctica para el año 2009

4.1.2. Aspectos clave del entorno público relevantes en la aplicación de la experiencia

La puesta en marcha y el mantenimiento de programas de gestión del conocimiento en las organizaciones, y especialmente en las administraciones públicas, ha presentado tradicionalmente muchas dificultades y barreras. En este apartado presentamos los aspectos clave que consideramos que explican mejor su pervivencia, entre los cuales destacamos: las unidades impulsoras de la experiencia, la implantación organizativa ascendente, los roles organizativos clave (e-moderadores y coordinadores de ámbito), los recursos económicos y tecnológicos a demanda y la implantación flexible y a medida en cada entorno organizativo.

Unidades impulsoras ligadas a departamentos transversales: formación y difusión

El programa Compartim se impulsó inicialmente desde una unidad de formación (CEJFE) e iba dirigido a diferentes profesionales del Departamento de Justicia, los cuales no dependían jerárquicamente de éste. Inmediatamente y trabajando de forma coordinada y sinérgica, el Servicio de Difusión se encargó de ir sensibilizando la organización con el fin de encontrar el sustrato que permitiera expandir —y al mismo tiempo ir alimentando— la experiencia mediante el uso de herramientas en línea y, específicamente, la plataforma e-Catalunya.

Fue una oferta que se percibió más ligada a la formación y a la capacitación profesional, con adscripción de forma voluntaria, y no como un encargo de la institución mediante, por ejemplo, un proyecto de mejora de la organización. También reforzó esta percepción el hecho de que se presentara como incentivo principal la certificación de horas de participación en CoP como horas de formación. Este factor diferencial, en el caso de la Administración pública, generó un efecto de atracción muy superior a lo que se habría podido generar si la oferta de participación hubiera sido generada desde otra unidad más jerarquizada (departamentos de recursos humanos o direcciones generales, por ejemplo).

Implantación organizativa ascendente

Al mismo tiempo, se decidió que la implantación de las comunidades fuera progresiva y posibilista en función del avance experimentado por las diferentes comunidades. En este sentido, no se utilizó una planificación cerrada: la oferta a unidades organizativas independientes, que obtenían inicialmente el permiso de la unidad directiva superior (dirección general o secretaría general), para después trabajar con los profesionales de base. Únicamente si había éxito inicial y aceptación por parte del colectivo profesional, se pasaba a crear la comunidad de práctica. Cabe decir que, incluso un tiempo después de la puesta en funcionamiento del programa, todavía no se tenía conciencia de formar parte de una red de comunidades. En el argot que manejábamos en aquellos momentos, hablábamos de la metáfora de crecimiento similar al de una *mancha de aceite*.



Ilustración 2: Dónde situar la gestión del conocimiento

Roles organizativos internos: e-moderadores y coordinador de ámbito

En el proceso de implantación se introdujeron dos figuras organizativas que fueron claves en el éxito de las comunidades de práctica. De forma diferente a otras experiencias descritas, se creyó que para el éxito de la experiencia se necesitaba reforzar con figuras clave la organización y la implementación del proyecto. Por una parte, se recurrió a la figura del e-moderador, que tenía que reunir un conjunto de habilidades, especialmente la capacidad de liderazgo. Por otra parte, también se creó la figura del coordinador de ámbito, el rol del cual se centraba en servir de puente entre la línea jerárquica del colectivo, el e-moderador y la comunidad.

Recursos económicos y tecnológicos a demanda

El presupuesto y los recursos humanos asignados fueron incrementándose a medida que se consolidaban las diferentes comunidades. A diferencia de lo que es habitual en la Administración (trabajar por partidas y presupuestos cerrados por programa, con la obligación de gasto temporalizado), se partió de un planteamiento

flexible que invertía recursos en función del éxito obtenido. De esta manera, se provocaba una dinámica progresiva de consolidación del presupuesto en función de los objetivos conseguidos.

Implantación flexible y a medida

Se huyó de ofrecer un estándar de comunidad único y cerrado para todas las unidades organizativas participantes. Se dio libertad, por lo tanto, para orientar y adaptar las comunidades a las necesidades que se planteaban en cada caso. Así es como se observaron diferentes itinerarios. Por un lado, podía haber comunidades más orientadas a la capacitación de sus miembros y, del otro, comunidades más orientadas a la producción de conocimiento concreto aplicable a las mejoras de la organización.

4.2. Las variables relevantes en el funcionamiento de las comunidades de práctica

La base del funcionamiento de los grupos de trabajo colaborativo ha sido posible gracias a la combinación de seis elementos clave: la figura del e-moderador, una específica metodología de funcionamiento y orientación de las comunidades basada tanto en las aportaciones de Wenger (1998 y 2002) como las de Collison i Parcell (2001), la política de difusión del conocimiento creado a través de las jornadas de buenas prácticas, el desarrollo de una innovadora política de incentivos, y el apoyo y vinculación a un centro de recursos y documentación (biblioteca del CEJFE). Todo eso con el soporte de una plataforma tecnológica de trabajo colaborativo (e-Catalunya) y una activa política —innovadora en el contexto de la Administración pública— de uso y difusión de las nuevas herramientas de Internet: espacios de difusión y almacenaje como YouTube, Flickr, Slideshare, etc.; edición de documentos como Google Docs, redes sociales como LinkedIn o Facebook, entre otras.

4.2.1 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: una persona representativa de la comunidad y con una alta capacidad de liderazgo, que participa en el proyecto institucional, es respetada y tiene influencia en la comunidad. Además, tiene buenas

capacidades comunicativas y está familiarizada con el trabajo en entornos tecnológicos, lo cual hace que sea un 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 a los candidatos idóneos. Se empezó así un proceso de selección que culminaría, posteriormente, con la selección de un e-moderador para cada comunidad. El cargo de e-moderador sería por periodos anuales renovables. Después de una evolución de 3 años, se ha constatado que hay diversos itinerarios en relación a la renovación de la figura del e-moderador. Algunas comunidades han optado por la renovación anual y otros han mantenido la figura del e-moderador a lo largo de los diferentes periodos. En cualquier caso, es la misma comunidad la que decide la vía que quiere seguir y hace propuestas en este sentido a los mandos. Hoy por hoy, la valoración que se puede hacer respecto de la figura del e-moderador es que no hay recetas a priori, y que hace falta que cada comunidad funcione de forma coherente con sus propias dinámicas internas de trabajo.

Un ingrediente muy importante para potenciar la figura del e-moderador fue empezar una política complementaria de formación. El diseño de la formación que se les ofreció se basó en los postulados del *aprender haciendo*. Enseguida asumieron funciones de liderazgo y dinamización —tanto presencial como en línea— de sus respectivas comunidades. Como ayuda a su trabajo se diseñó un curso con contenidos de apoyo en animación y liderazgo en entornos virtuales, hecho en la misma plataforma tecnológica que usaban para trabajar con sus comunidades. 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 desarrollaron hasta cinco debates en un espacio específico (foro de e-moderadores en e-Catalunya) según el tipo de aprendizaje que necesitaban. El objetivo final de la capacitación estaba pensado para que fueran capaces de asumir dos tipos de roles: por una parte, tenían que ser verdaderos gestores de debates (tanto en entornos presenciales como en línea) y, por otra parte, tenían que llegar a convertirse en motivadores y catalizadores en su comunidad para ganar aceptación y poder difundir y transferir el conocimiento producido.

Actualmente las principales tareas que desarrolla son las siguientes:

Tabla 3: Principales tareas desarrolladas por el e-moderador

Entorno presencial	Entorno en línea
Convoca las reuniones, las coordina y redacta el acta	Coordina la participación del grupo de entusiastas y del colectivo profesional amplio en la dinámica de trabajo colaborativo
Dinamiza las reuniones presenciales	Inicia los debates en el foro, los dinamiza y hace la monitorización del conocimiento generado
Codifica el conocimiento tácito en explícito	Elabora resúmenes del conocimiento aportado y los distribuye entre el colectivo profesional.
Comunica a todo el grupo profesional el nuevo conocimiento generado	Elabora un informe final de cada debate generado
Llama a la participación del grupo profesional en la dinámica de trabajo colaborativo	Facilita la participación periférica en los debates generados
Redacta y edita la fase final de los productos de conocimiento	Evalúa la participación del grupo de entusiastas y la periférica durante el periodo de trabajo

4.2.2 Metodología y enfoques de las comunidades de práctica

La metodología de trabajo que se siguió se basó en los trabajos desarrollados por Wenger (1998 y 2002), y adaptados por Vasquez (2007) a nuestro contexto y, en una segunda etapa de crecimiento, la metodología utilizada se basó en los estudios del Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas —IADE— (Merino, 2007, 2009).

Puesta en marcha de las comunidades de práctica

Muy sucintamente explicamos los pasos que se siguieron para la puesta en marcha de las comunidades de práctica.

a) *Confección de un modelo de entrevista convergente para la detección de necesidades (Vasquez, 2002)*

Entrevista convergente

Es una técnica que permite la recogida de información cualitativa. Se utiliza un procedimiento sistemático para afinar cada vez más la información que se va recogiendo. Este procedimiento funciona por ciclos o interacciones. Se empieza con una pequeña serie de entrevistas hechas a una o dos personas. A continuación se analizan las entrevistas hechas y se prepara una ronda de entrevistas. Este ciclo permite identificar desacuerdos entre los diferentes individuos entrevistados, se buscan consensos y se detectan las excepciones a estos acuerdos con el fin de buscar explicaciones. El desarrollo de esta técnica permite aproximarse poco a poco a la situación analizada, y desafiar en cada fase las interpretaciones que se han realizado en la fase previa.

Las entrevistas empiezan con una pregunta muy general y se mantiene el entrevistado hablando. Así, el contenido proviene de la percepción de los entrevistados. Hacia el final, y a medida que avanzan los ciclos, se hacen más preguntas y más concisas.

La pregunta inicial sólo define el tema general de la entrevista, sin ser más específico. Por ejemplo, en el análisis organizativo, se podría preguntar: ¿Explica cómo se trabaja en esta empresa? o ¿Explica qué es lo que está bien, y lo que no, de esta empresa? En nuestro caso, empezamos preguntando: Explícame cosas respecto de tu trabajo, ¿qué es un día real para ti? ¿Qué problemas recurrentes te encuentras en el día a día? ¿Cómo crees que se puede mejorar el día a día? ¿Cómo resuelves los problemas recurrentes y a quienes preguntas? ¿En qué crees que pueden mejorar las comunidades tu trabajo y en qué aspectos puede influir?

Hay que considerar que en la segunda ronda de entrevistas se trabajarían los acuerdos y desacuerdos que se hayan detectado en la primera ronda de entrevistas. Asimismo, en caso de que se detecten aspectos negativos, habrá que preguntar en esta ronda que planteen propuestas de mejora de éstas situaciones, que opinen sobre los motivos por los cuales creen que algunos compañeros pueden pensar diferente en cuanto a determinados aspectos, etc. En definitiva, se trata de ir comparando la información obtenida en las diferentes entrevistas, identificando puntos clave, los puntos de acuerdo y los de desacuerdo para, a partir de aquí, ir construyendo y dibujando el mapa de la situación.

La técnica de entrevista convergente

La información que interesa recoger a través de esta entrevista, y siempre en función de los objetivos concretos del proyecto que queremos desarrollar, tendría que ajustarse a los siguientes temas:

- Qué preocupa a los empleados en su trabajo y qué es lo que más les gusta.
- Qué es lo realmente importante para hacer su trabajo, qué está en juego.
- Qué piensan de la formación recibida: problemas asociados y aspectos que han funcionado bien.
- Qué saben de la gestión del conocimiento.
- Si han participado en los últimos encuentros de las comunidades que ya funcionan, cuál es su opinión.
- Cuánto tiempo hace que trabajan en el departamento y cuál es el lugar que ocupan.
- Qué opinan de su forma de trabajar en relación con la de sus compañeros (es igual, divergen en las opiniones, siguen diferentes metodologías, etc.).

b) Identificación del colectivo idóneo: Debería ser un grupo de personas que estuvieran motivadas, o bien que se adhirieran con entusiasmo en el momento que se les explicara la idea por primera vez. En otras palabras, gente "que hubiera estado por el trabajo". Lo que sería ideal es que, además, fuera un colectivo donde al menos un grupo de personas ya hubiera empezado a reunirse para intercambiar conocimiento sobre el trabajo que realizaban.

c) Identificar los problemas recurrentes que afrontaba el colectivo, o bien los problemas que eran más actuales. Se preguntó directamente a los miembros de la comunidad de práctica de qué temas conversaban de forma espontánea, es decir, de qué temas de trabajo hablaban cuando no estaban trabajando.

d) Identificación de la persona que sería el animador de la comunidad de práctica (e-moderador)

e) Organización de una primera reunión presencial del colectivo en cuestión: Los temas de discusión fueron los que el e-moderador identificó (a través de conversaciones con algunas personas del colectivo) como temas "calientes" o *hot topics*.

f) Continuación de las conversaciones de la comunidad de práctica en el entorno en línea, a través de la plataforma e-Catalunya y con la coordinación del e-moderador de la comunidad

Actualmente, la media de participación activa (haciendo aportaciones) para cada comunidad de práctica se sitúa entorno al 15% de cada colectivo profesional. Estas cifras están muy por encima de la media de participación habitual descrita en otros tipos de comunidades (Nielsen, 2006).

Enfoques de las comunidades de práctica

En febrero de 2006 tuvo lugar un seminario especializado en gestión del conocimiento a cargo del Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid. Este seminario estaba dirigido a los principales mandos intermedios de algunas áreas del Departamento de Justicia que podían formar parte de la experiencia que se quería poner en marcha. El objetivo era discutir las diferentes posibilidades que podían aportar las CoP a la organización. El resultado principal del seminario fue consensuar una orientación hacia el trabajo de las CoP. En la ilustración 3 se presenta esta aportación.



Ilustración 3: Los diferentes enfoques sobre las comunidades de práctica.
Adaptación de Merino (2007)

Enfoque de antena

Se orienta a potenciar la inteligencia de la organización:

- Vigilancia del entorno.
- Estado del arte sobre la temática que trata la comunidad.
- Identificación de fuentes de conocimiento externas.
- Mapa de red de colaboración y sinergias.

Acostumbra a estar insertada en organizaciones que están en alerta y que se dotan de estructuras y recursos para desplegar una estrategia de búsqueda permanente.

Enfoque de organización know-how

Se orienta a potenciar la capacidad de explotación y reutilización del conocimiento ya existente en el seno de la organización.

- Base documental compartida.
- Difusión de buenas prácticas organizativas.
- Compartición de las lecciones ya aprendidas.
- Banco de expertos y especialistas de la organización.

Su objetivo principal es la definición de prácticas y canales que permitan:

- Acceder rápidamente a la información y al conocimiento.
- Comunicar y difundir el conocimiento.
- Proveer de recursos para la recuperación del conocimiento.
- Diseñar productos de explotación alineados con las necesidades de información de los diferentes colectivos de la organización.

Enfoque de colaboración

Se orienta a potenciar la capacidad de interacción y conectividad entre los miembros de la organización:

- Entornos de colaboración.
- Foros de discusión temática.

- Acceso y consulta a expertos de la organización.
- Aprendizaje en línea.

Se sustenta en la configuración de una cultura que incluya:

- Intercambio de conocimiento.
- Actitud para la formación permanente.
- Motivación para contribuir y recibir ayuda de los iguales.

Enfoque de nuevo conocimiento

Se orienta a potenciar la capacidad de la innovación y la creación de nuevo conocimiento.

- Orientada a productos.
- Renovación del conocimiento ya existente.
- Innovación y mejora de procesos.

Se sustenta en una organización que:

- Se orienta a los resultados.
- Considera como factores clave la innovación y la mejora para la evolución organizativa.

En la ilustración 4 ofrecemos una visión integrada de cómo se relacionan todos los componentes y los diferentes aspectos del programa. Mediante las aportaciones de los diferentes actores (comunidad de práctica, experto externo, biblioteca, portal del conocimiento...), se produce un flujo que puede ser directo, como por ejemplo, las aportaciones del experto externo, o indirecto, el empleado realiza aportaciones que alimentan a la comunidad de práctica, y después de una síntesis de los debates, se producen píldoras de conocimiento que alimentan la base de conocimiento.

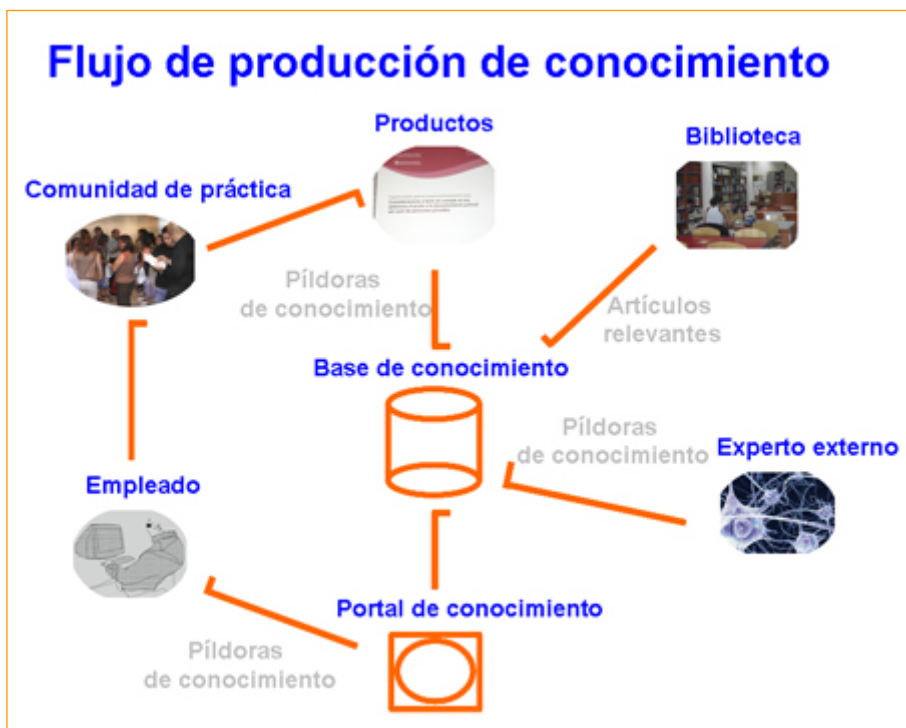


Ilustración 4: Esquema integrado de los elementos que configuran el programa Compartim

4.2.3 Difusión del conocimiento: las 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 de que se dispone. Se programan al final de cada ciclo del proceso de gestión del conocimiento y suelen ser, en general, una vez al año. El esquema organizativo ha girado entorno a la difusión del nuevo conocimiento adquirido. Este conocimiento se puede presentar en documentos de texto, presentaciones, vídeos, folletos, publicaciones, etc.

Una de las figuras más valoradas ha sido la figura del experto externo sobre la materia tratada. Es invitado especialmente para la ocasión, y se le pide que, además de su presentación, comente las aportaciones hechas por la comunidad y las contextualice. Finalmente, y como punto esencial de la jornada, hay un taller de recogida de propuestas sobre nuevos temas a desarrollar en el futuro y que continúa con un debate en pequeños grupos sobre las propuestas presentadas. Estas propuestas se remiten posteriormente a los mandos funcionales de quienes

dependen los miembros de las comunidades y a los profesionales a fin de que se validen, se autoricen y puedan empezar a aplicarse en el puesto de trabajo correspondiente.



4.2.4 Política de incentivos y estrategias generales de motivación

Hay que destacar 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 una lado, se utilizaron incentivos económicos directos: los e-moderadores tenían asignada una pequeña cantidad económica anual. Aparte de estos incentivos también se consideraron otros de gran importancia, como: la publicación y difusión de los trabajos de más calidad (en la web, a la intranet y en congresos especializados) y la certificación de las horas utilizadas en las comunidades de práctica como horas de formación. La tabla siguiente muestra cuáles son los incentivos más relevantes:

Tabla 4: Políticas de incentivos propuestas para las comunidades de práctica

Remuneración económica al e-moderador.
Certificación del trabajo colaborativo como horas de formación.
Certificación de asistencia a jornadas de buenas prácticas como formación.
Participación como ponentes internos (y en jornadas externas) del grupo de entusiastas.
Publicaciones y asistencia a congresos bajo demanda.

La posibilidad de certificar el trabajo colaborativo como horas de formación está en la línea de las teorías de aprendizaje que postulan diferentes itinerarios de aprendizaje ricos y variados, que complementan la formación desarrollada en términos tradicionales (presencial y aprendizaje en línea), con otros tipos de conocimientos que se pueden adquirir en entornos de colaboración, trabajando alrededor de diferentes necesidades vinculadas directamente con los puestos de trabajo.

4.2.5. La biblioteca y el centro de documentación de soporte a las comunidades de práctica

El Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, desde el inicio de la implantación de la experiencia, puso a disposición de las comunidades de práctica diferentes servicios de documentación y de gestión de la información, presenciales y en línea, de apoyo a las comunidades.

Los más valorados por parte de las comunidades han sido el servicio de alertas de nuevos artículos y publicaciones de revistas electrónicas relacionadas con el ámbito profesional de la comunidad, la publicación de un boletín electrónico mensual con las últimas novedades bibliográficas disponibles en la biblioteca, y el servicio personalizado de avisos de novedades a los líderes de cada comunidad, así como la publicación de un boletín electrónico mensual con las principales novedades nacionales e internacionales sobre la actividad profesional en cada campo. Además, el día de la jornada de buenas prácticas de cada comunidad se hace una exposición temática de las novedades bibliográficas relacionadas con el ámbito profesional correspondiente.

Todos estos servicios han contribuido a poner a disposición de las personas que

forman las CoP, de una forma rápida y exhaustiva, todo el nuevo conocimiento que se genera en sus áreas profesionales, lo cual permite avanzar más rápidamente a la comunidad en la realización de sus propias aportaciones de conocimiento.

4.2.6 e-Catalunya: plataforma para el trabajo colaborativo

El programa Compartim basa el trabajo colaborativo en línea en la plataforma e-Catalunya (<http://ecatalunya.gencat.cat>). e-Catalunya es un entorno a trabajo para la creación y desarrollo de comunidades virtuales impulsada por la Dirección General de Atención Ciudadana del Departamento de la Presidencia de la Generalidad de Cataluña para que los ciudadanos puedan comunicarse, trabajar en equipo y gestionar conocimiento mediante herramientas de participación en línea. Se analiza en el capítulo 5.

4.3. Itinerarios y ciclo de vida de las comunidades de práctica

A pesar de la importancia atribuida y los beneficios que reportan las comunidades de práctica en cualquier tipo de organización, y también en la Administración pública (Maragall, 2002), la metodología de implantación ha sido el punto más débil. Por una parte, la evidencia nos muestra que el ciclo de vida de las comunidades es corto y que las experiencias de éxito han sido muy escasas; y por otra parte, encontramos bastante literatura que alerta sobre determinados factores a tener en cuenta para tener éxito y superar las barreras organizativas en su implantación y supervivencia (APCQ, 2006; Merino, 2007).

Según las últimas experiencias publicadas (APQC, 2006), basadas en un estudio de nueve casos paradigmáticos, el éxito de las comunidades de práctica pasa por cinco etapas de evolución. En nuestro contexto, Merino (2007), y sobre la base también de la experiencia del Proyecto SICAD (IADE, 2005), habla de tres niveles en el grado de madurez de las CoP.

En este sentido y partiendo de la observación de la evolución diferencial de las 15 CoP puestas en marcha, presentamos el ciclo de vida y los factores relacionados con el éxito (mantenimiento y producción de nuevo conocimiento), así como aquéllos que han provocado la desaparición de algunas comunidades.

Las comunidades de práctica han acabado 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 recurrido un largo camino desde que fue acuñado en la década de los 90 por Wenger (1998), el autor más influyente y 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 en hacer posibles 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 instrumento de productividad y de aprendizaje.

De todos modos, 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, acaban desapareciendo sin cubrir la mayoría de las expectativas que habían despertado al principio.

Si concentramos nuestra mirada en el primer grupo de comunidades de práctica, las que mejor han funcionado, es posible extraer algunas conclusiones con respecto al comportamiento y la evolución de las comunidades en los entornos de las organizaciones públicas. Concretamente, a partir de la experiencia del programa Compartim 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 mostrar las CoP en este contexto.

Según nuestro modelo, la evolución natural y estándar de una comunidad de práctica en el entorno de la Administración pública pasa por los estadios siguientes: empieza identificándose como una comunidad incipiente o semilla, más tarde se convierte en una comunidad en desarrollo, después entra en una fase de consolidación y, finalmente, pasa a transformarse en una comunidad de práctica madura.

Comunidad de práctica incipiente

Estrictamente hablando, en el primer estadio, en la fase de *comunidad de práctica incipiente o semilla*, este grupo de personas difícilmente puede ser considerado como una genuina comunidad de práctica. Son más bien una *protocomunidad de práctica*. Se trata de un conjunto de personas entusiastas, preocupadas por los

problemas, que tienen la voluntad de encontrar respuestas en su praxis y también en la de sus compañeros. Sin embargo, no están articuladas ni actúan en ningún sentido para que se produzca un trasvase de conocimiento entre los miembros de su colectivo profesional. No actúan como comunidad, pero en su actitud se encuentra la semilla que germinará más tarde en forma de comunidad de práctica.

Comunidad de práctica en desarrollo

Este grupo de personas, que tienen en común un conjunto de factores culturales y organizativos concretos, pasan a un segundo estadio constituyéndose en una *comunidad de práctica en desarrollo*. En este momento estamos ante una comunidad de práctica genuina. El conjunto de personas que forman esta comunidad empiezan a articularse como grupo y empiezan a compartir problemas y soluciones derivados de su praxis cotidiana. En este estadio empieza a erigirse la figura del líder o e-moderador interno, que dirige las discusiones que se empiezan, pero los encuentros de intercambio de conocimiento acostumbran a ser presenciales y no se corresponden con un calendario prefijado.

Comunidad de práctica consolidada

Cuando este conjunto de personas empieza a obtener y aplicar en su praxis cotidiana los beneficios del conocimiento que consiguen a partir de su participación en el grupo, y reciben, además, el apoyo institucional adecuado, entran en una tercera fase: *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 deben jugar en las discusiones, tienen un calendario compartido de reuniones presenciales y, además, cuentan con un entorno tecnológico adecuado para poder mantener sus discusiones e intercambio de conocimiento. En esta fase, la obtención de resultados y la calidad refuerzan de una forma importante el correcto funcionamiento de la comunidad y, a su vez, actúan como un claro factor de cohesión organizacional.

Comunidad de práctica madura

El último estadio o fase de las comunidades de práctica en el contexto de la Administración pública es el de la madurez. De la misma manera que pasaba en el caso de la comunidad de práctica incipiente, estrictamente hablando una *comunidad de práctica madura* no se puede considerar como una comunidad de práctica genuina. En este último estadio, la propia comunidad, al estar altamente

consolidada, se hace invisible y acaba integrándose en los procesos cotidianos que articulan la Administración. Ya no estamos delante de un grupo disgregado y referenciado de personas que discuten y crean productos de conocimiento para después 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 práctica. 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 misma organización.



Ilustración 5: Evolución estándar de las actividades en los diferentes estadios de las comunidades de práctica. Adaptado de Merino, 2007.

4.4 Guía de implantación de comunidades de práctica

4.4.1 Factores implicados y guía cronológica de implantación

Contrariamente a lo que en principio podría parecer, las comunidades de práctica no acostumbran a funcionar mejor y no convertirse en una buena estrategia para la

creación y diseminación de conocimiento cuando se desarrollan al margen de cualquier tipo de intervención organizativa.

En el contexto de la Administración pública es necesario tomar una serie de decisiones e intervenciones organizativas para poder garantizar el correcto funcionamiento y la supervivencia de las comunidades de práctica. Estas decisiones e intervenciones organizativas son factores de éxito para poder diseñar e implantar de forma adecuada una red de comunidades en una organización pública. En la ilustración 5 presentamos agrupadas las principales variables de éxito implicadas y su cronología de implantación.

A partir de la adaptación de Merino (2007) en la tabla 6 se observan las diferentes etapas con intervenciones concretas para la implantación de las comunidades de práctica. En la primera, la de arranque (pasos del 1 al 8) se tratan los factores del contexto y los objetivos; la segunda etapa es la fase de construcción (pasos 9 a 14); la tercera la de consolidación (15 a 20); y finalmente la cuarta etapa, denominada de *mejora permanente* (21 a 25).

Tabla 6.1: Factores implicados en la fase de arranque

Fase de arranque	1	Buscar indicios que hagan pensar que hay una cultura de intercambio y de colaboración a la organización (utilizar instrumentos estandarizados, si es necesario).
	2	Identificar problemas reales de las personas que trabajan.
	3	Identificar prácticas críticas (criterios de selección por interés o impacto).
	4	Identificar grupos dinámicos como primer colectivo (con cultura de compartir).
	5	Determinar de manera consensuada los objetivos a cumplir y los resultados concretos esperados.
	6	Asegurar la alineación de los objetivos de las CoP con los objetivos institucionales.
	7	Apoyo institucional para exigir el cumplimiento de los objetivos.
	8	Jornada de buenas prácticas.

Adaptación propia a partir de Merino (2007).

Errores que hay que evitar en la fase de arranque:

- Disponibilidad *versus* idoneidad de la CoP: hay que evitar caer en la tentación de poner en marcha las comunidades únicamente porque los grupos profesionales estén disponibles. Es necesaria una selección de qué grupos conviene crear en

función de lo que realmente es necesario para la organización.

- Búsqueda de buenas prácticas individuales, ya que la comunidad de práctica no tiene que ser la suma de las diferentes actividades individuales que están haciendo los profesionales, sino que el objetivo debe ser la construcción y elaboración colectiva de nuevas aportaciones.
- No disponer de métricas. En el momento de iniciar el trabajo cabe disponer de todas las métricas necesarias para poder hacer un análisis inicial de la situación, y así poder hacer la monitorización de todas las variables implicadas en la comunidad. Así se dispone de criterios de actuación vinculados con la evolución de los proyectos.

Factores a tener en cuenta en la fase de arranque:

- Valoración de la idoneidad de las comunidades. Si es posible, hay que disponer de instrumentos estandarizados para valorar la idoneidad del escenario donde hay que crear la comunidad de práctica.
- Inicio de grupos de trabajo colaborativo inmediatamente. Si es posible, tiene que transcurrir un tiempo mínimo entre la detección del escenario y el colectivo a implicar en la CoP en el inicio del trabajo colaborativo. Todo lo que sea acortar el tiempo en la fase de planificación y la de inicio real de la actividad colaborativa será positivo.
- Aplicación rápida y evaluación de la producción elaborada. Un punto esencial para dar vitalidad a la comunidad radica en la aplicación rápida y la evaluación del impacto de la producción elaborada en el contexto real de trabajo. El éxito de los productos es el principal incentivo para continuar trabajando en la dinámica colaborativa.

Tabla 6.2: Factores implicados en la fase de construcción

Fase de construcción	9	Plantear un modelo simple de tareas clave, roles y responsabilidades (modulables y escalables).
	10	Introducir tecnología a demanda y en función de las necesidades reales.
	11	Delimitar las responsabilidades de cada participante de la CoP.
	12	Vincular estructuras que puedan inyectar información y conocimiento externo a la CoP.
	13	Política de incentivos.
	14	Planificar política de difusión interna y externa.

Adaptación propia a partir de Merino (2007).

Errores que hay que evitar en la fase de construcción:

- Modelo único de CoP. Hay que evitar plantear un modelo único de CoP, dado que la necesidad de conocimiento del colectivo profesional y/o la organización es un factor dinámico. En un momento determinado, pueden cambiar para adaptarse a nuevos enfoques.
- Herramienta única tecnológica. Hay que intentar evitar una estructura rígida de herramientas tecnológicas. Determinados grupos y CoP pueden descubrir nuevas herramientas disponibles que, si están alineadas con el programa, pueden ser tan eficaces como las que provee el mismo programa.
- Demasiada presencialidad *versus* virtualidad. Cada CoP tiene su propia necesidad de combinar herramientas presenciales y en línea. Hay que encontrar, en cada caso, el equilibrio adecuado entre ambas posibilidades.
- Menospreciar la difusión interna a mandos intermedios. La difusión interna se ha constatado como un freno insalvable si no se tiene la complicidad de los mandos intermedios de la organización. Son ellos los que deben hacer viable la implementación de los productos elaborados.

Factores a tener en cuenta en la fase de construcción:

- Flexibilidad de enfoques: desde grupos de trabajo colaborativo orientados a la capacitación, orientados a la consecución, etc. En este sentido, es bueno disponer de diferentes posibilidades para que los grupos de trabajo colaborativo se puedan desarrollar en función de sus necesidades de conocimiento (producción de nuevo conocimiento, grupos para compartir buenas prácticas, etc.).

- Flexibilidad de herramientas tecnológicas. El equilibrio se encuentra en usar herramientas síncronas y asíncronas; la combinación de ambas se convierte en la herramienta más eficaz.
- Información y difusión específica para colectivos implicados. Las tareas de divulgación, difusión y concienciación son muy importantes para hacer permeables a la organización estas nuevas metodologías innovadoras de trabajo.

Tabla 6.3: Factores implicados en la fase de consolidación

Fase de consolidación	15	Trasladar progresivamente necesidades y problemas de la organización a las CoP para buscar soluciones e innovación.
	16	Establecer dinámicas que hagan aflorar el conocimiento tácito y convertirlo en explícito para cada comunidad y poner el conocimiento en circulación.
	17	Indicadores de retorno sistemáticos: evaluación de lo que han supuesto las respuestas aplicadas a la organización.
	18	Mantener y alimentar la percepción de éxito de la CoP.
	19	Política regular de difusión dentro y fuera de la organización.
	20	Formación y apoyo tecnológico a demanda.

Adaptación propia a partir de Merino (2007).

Errores que hay que evitar en la fase de consolidación:

- No detectar dinámicas parciales de confrontación en el momento adecuado. La evolución de las CoP está en función de la evolución de los grupos humanos que las conforman. En un momento determinado, puede haber interferencias de orden organizativo, clima laboral, concepción diferente del rol de la comunidad, etc. que alimentan orientaciones no alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. La correcta detección en los momentos iniciales es el elemento clave para asegurar la viabilidad de las CoP.
- No detectar a tiempo dinámicas de acomodación de CoP. Pasadas las etapas de arranque, donde el entusiasmo de los integrantes es más fuerte, pueden iniciarse dinámicas de acomodación, en las cuales el esfuerzo y el rendimiento de los integrantes baja. Este hecho demostrará que esta CoP está llegando a su punto final. En este sentido, es positivo que los miembros estén avisados, y que se inicie la dinámica de creación de una nueva CoP a partir de la sustitución de sus miembros, que se entiende que ya han aportado su contribución.
- Apostar en exceso por la presencialidad. La sostenibilidad de la CoP, aunque haya

áreas en la organización que lo permitan, no se puede mantener sólo a través de la presencialidad. Dosis adecuadas de trabajo en línea son el complemento perfecto que las mantiene saludables.

Factores a tener en cuenta en la fase de consolidación:

- Reglas de juego de inicio más claras. Ya desde desde el principio, tanto el e-moderador como los integrantes directos de las CoP deben tener en cuenta los límites y las posibilidades que aportan estas nuevas figuras organizativas.
- Impulso a acciones de mejora de la organización. El ingrediente básico para mantener saludable la CoP se encuentra en hacer patente su dimensión de mejora directa de la organización y sus integrantes. En el momento que se olvida esta premisa, se pierde la vitalidad que ha de tener la comunidad.
- Mixta. Se ha probado como un elemento de sostenibilidad de las CoP una política continuada de sesiones presenciales y en línea.

Tabla 6.4: Factores implicados en la mejora permanente

Fase de mejora permanente	21	Análisis de los resultados de los indicadores planteados.
	22	<i>Feedback</i> y toma de decisiones.
	23	Consideración de nuevos retos para las CoP.
	24	Autonomía progresiva (<i>learning toner fly</i>)
	25	Protocolización del proceso y diseminación (Manual).

Adaptación propia a partir de Merino (2007).

4.4.2 Los principales factores de éxito

Los factores identificados de las comunidades de práctica maduras 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 son decisiones e intervenciones organizativas 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 son, en cambio, decisiones e intervenciones organizativas implementadas en el interior de la CoP y que están diseñadas para favorecer su correcto desarrollo y funcionamiento.

Entre los factores de éxito reactivos destacaríamos en primer lugar, que es importante favorecer la implantación de una CoP sólo en aquellos contextos en los que haya previamente un colectivo de entusiastas con el proyecto de las comunidades, en el que en su interior se respire una cultura de compartición e intercambio, y, sobre todo, en la que no haya ningún conflicto laboral presente o futuro. Esta última condición es uno de los factores más importantes que ayudan al desarrollo adecuado de la comunidad.

En segundo lugar, debe haber ciertos compromisos institucionales que apoyen la correcta evolución de la comunidad. Entre éstos, además de ofrecer los servicios internos de información (de forma especial, la biblioteca) para que los use la CoP, hay que incluir, por parte de la dirección, el compromiso de validación de los resultados de la comunidad, un análisis anual de estos resultados y una difusión interna y externa de estos productos y del análisis. Una pieza importante de esta difusión es la planificación de jornadas de prácticas periódicas.

En cuanto a los factores de éxito proactivos, el primer grupo de factores de éxito se centra en los aspectos estratégicos. En este sentido, por ejemplo, para garantizar el desarrollo adecuado de las CoP es necesario asegurar la alineación de los objetivos que persigue la comunidad con los de la organización. Por otro lado, el apoyo 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, hay que implementar, al menos en un primer estadio, dos medidas importantes: contar con la participación de un experto externo que introduzca y consolide una metodología de discusión que garantice la creación y captura del conocimiento, y programar reuniones presenciales y no limitarse exclusivamente al trabajo en línea.

La presencialidad inicial garantiza la cohesión y proporciona los mecanismos que permitirán el posterior trabajo en línea. La posibilidad del trabajo virtual no genera conocimiento automáticamente nuevo. Sólo en aquellas comunidades en las que previamente haya cohesión e intereses compartidos, el trabajo en línea ofrecerá frutos interesantes.

El tercer grupo de factores está relacionado con la formación. Es un factor crítico y necesario formar a los miembros de las comunidades en dos frentes: en el del alfabetismo informacional 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.

Finalmente, el cuarto de los grupos de factores de éxito se centra en los recursos humanos de las comunidades. En este sentido, por un lado, se detecta la necesidad de implementar una política de incentivos. De manera 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 un cierto grado de entusiasmo y permitir que se erijan como e-moderadores personas no totalmente afines al proyecto. Finalmente, también es imprescindible delimitar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización e intentar obtener como resultado un producto de conocimiento concreto, útil y dinámico.

4.5 Aspectos clave a tener en cuenta para generalizar la experiencia del programa Compartim en otras administraciones públicas

En la tabla 7 se presentan los principales factores implicados en el éxito de las CoP del programa Compartim que permitirían la generalización en otros entornos de la Administración pública. En la columna primera aparecen las etapas por el orden cronológico de implantación, de consolidación y de aceleración (etapa donde agrupamos los factores que diferencialmente explican mayor éxito y de forma más rápida entre diferentes colectivos); y en la segunda, los diferentes factores implicados en cada fase o etapa.

Tabla 7: Principales factores implicados en el éxito de las CoP del programa Compartim

1ª fase de implantación	<ul style="list-style-type: none">– Vinculación de la iniciativa a unidades de perfil bajo (departamentos de formación, difusión, etc.).– Implementación organizativa ascendente.– Dotación de figuras organizativas de liderazgo del grupo profesional (e-moderador) y de apadrinamiento de la CoP (coordinador).– Recursos económicos y tecnológicos a demanda y en función del avance real del proyecto.
2ª fase de consolidación	<ul style="list-style-type: none">– Política de incentivos adaptada a las necesidades de los participantes y a las posibilidades de la organización.

	<ul style="list-style-type: none"> – Crecimiento y expansión de las CoP de forma autónoma según cada ámbito organizativo (no orientación única). – Socialización del conocimiento y de las personas a través de la institucionalización de jornadas de buenas prácticas. – Refuerzo de las CoP con conocimiento externo (expertos y/o centro de documentación y biblioteca).
3ª fase de aceleración	<ul style="list-style-type: none"> – Clima laboral exento de conflictos. – Necesidad del colectivo profesional de actualizar más frecuentemente el conocimiento de que dispone para hacer su trabajo. – Colectivos profesionales de tamaño medio y pequeño (menos de 100 personas) y no demasiado jerarquizados. – Vinculación de las TIC en su trabajo cotidiano.

De la experiencia de este proyecto hemos podido extraer un conjunto de interesantes conclusiones y hemos podido aprender lecciones que se pueden extrapolar fácilmente a muchos proyectos de comunidades de práctica que se implementen en el contexto de la Administración pública.

Estas conclusiones y lecciones las agrupamos en dos grandes apartados: las dificultades de implantación de esta metodología de trabajo en los entornos públicos y la evolución y consolidación de las CoP.

En el primero de los apartados, podemos mencionar los siguientes elementos como factores clave. En primer lugar, el proyecto tiene más garantías de éxito si se vincula a unidades no directivas. En nuestro caso, al ser impulsado desde un centro de formación, contribuye a ser percibido como una propuesta amable y de mejora similar a las propuestas de capacitación.

En segundo lugar, adoptar una estrategia de promoción de CoP *desde abajo hacia arriba* contribuyó a generar más aceptación que si hubiera sido un proyecto impulsado desde la alta dirección. En tercer lugar, reforzar el arraigo y el crecimiento de la CoP a través de dos figuras organizativas claves: el e-moderador, como líder del grupo profesional, y el coordinador de ámbito (padrino), como figura puente entre la CoP y la dirección. Hay que mencionar, finalmente, la flexibilidad de implantación y acomodación del proyecto a cada entorno organizativo.

En cuanto al segundo grupo de conclusiones, referidas específicamente a los factores internos, las recogemos en cuatro conclusiones a continuación.

- La primera está relacionada con el modelo de ciclo de vida de las CoP y, de forma especial, con el último estadio: el de madurez. Es muy difícil llegar a esta fase de madurez tan avanzada. Hay una explicación bastante clara: integrar el funcionamiento de las comunidades de práctica en los 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 estos cambios es particularmente lenta.
- La segunda idea nos muestra que para garantizar el éxito de una comunidad de práctica, hay que implementarla en colectivos exentos de conflictos laborales o procesos de promoción interna pendientes. Nuestra experiencia nos lleva a afirmar que no respetar esta condición conduce al fracaso de la comunidad.
- La tercera conclusión sería la existencia, al menos en una fase inicial, de la participación de un experto externo que forme los miembros de la comunidad en los aspectos metodológicos necesarios para su correcto funcionamiento. En esta misma línea, debemos afirmar que sin formación en el ámbito del alfabetismo informacional 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. Por sus características especiales, en la Administración pública es necesario contar con reuniones presenciales periódicas e introducir una política pública y transparente de incentivos para ayudar al buen funcionamiento del proyecto.

Finalmente, hay que destacar también un hecho significativo que podemos deducir 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 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 estos 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 este contexto, las personas, al compartir conocimiento, adquieren una mejor comprensión de la mayoría de los procesos y estrategias que se producen en el seno de la organización, que provoca, de esta manera, una mejor percepción

de la organización y de su ubicación personal dentro de este entorno organizativo.

5. Estrategias e instrumentos en línea para las comunidades de práctica

En el capítulo anterior, ya hemos hablado de las herramientas y estrategias presenciales de las que se ha valido el programa Compartim para poner en marcha comunidades de práctica y para dinamizarlas. Ahora trataremos estos puntos desde la vertiente tecnológica, es decir, veremos las herramientas que han servido al programa para crear comunidades en línea, para trabajar colaborativamente, para repositar el conocimiento y para difundirlo.

5.1 Herramientas de trabajo colaborativo y difusión en línea

5.1.1 La plataforma e-Catalunya

La actividad del programa Compartim en línea se ha centrado en la plataforma e-Catalunya, a pesar de que, excepcionalmente se han utilizado otras aplicaciones externas.

e-Catalunya surge a raíz de un Acuerdo de Gobierno en el que se aprobó que la web Gencat dispusiera de un espacio virtual para dinamizar redes sociales. La plataforma e-Catalunya está basada en tecnología de código abierto y software desarrollado por el Departamento de Sistemas y Lenguajes Informáticos de la Universidad Politécnica de Cataluña.

Desde los inicios, el Departamento de Justicia optó por utilizar la plataforma corporativa e-Catalunya para el trabajo colaborativo. La plataforma, promovida por la Dirección General de Atención Ciudadana del Departamento de la Presidencia, no representó ningún coste para el Departamento, excepto un coste inicial de consultoría y formación, dado que es una plataforma de uso corporativo.

La plataforma e-Catalunya destaca porque tiene una gran capacidad de almacenaje, soporta recursos multimedia, incorpora instrumentos de inteligencia artificial (recomendación, búsqueda, gestión y tratamiento de datos y perfiles), y porque todas las herramientas que incorpora son de software libre.

La plataforma está estructurada en diferentes portales dentro de los cuales hay uno o varios grupos que pueden tener dos niveles de acceso:

1. Nivel público. Todo el mundo puede acceder a él.
2. Nivel privado. Cerrado; destinado a grupos con rasgos afines (grupos formales e informales). La mayoría de comunidades de práctica trabajan en este nivel privado: sólo acceden a él los miembros de la comunidad.

Dentro del portal de Justicia, los miembros de una comunidad pueden acceder a e-Catalunya con el único requisito de disponer de una dirección de correo electrónico y de haber sido dados de alta en la comunidad.

Se trata de una plataforma que permite que usuarios sin demasiados conocimientos técnicos puedan crear y mantener las comunidades de forma sencilla. 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. Eso permite, entre otras cosas, darse a conocer, ampliar la red de contactos personales y profesionales o acceder a los contenidos que han incorporado y consultado las personas que tienen intereses parecidos.

En un sentido más técnico, este entorno informático hacía posible desarrollar una parte importante de las principales estrategias involucradas en la gestión del conocimiento. De esta forma, por ejemplo, por un lado, permite desarrollar un conjunto de acciones para gestionar el conocimiento de tipo explícito mediante sistemas de representación y protocolización. Por otro lado, permite gestionar el conocimiento de tipo tácito mediante estrategias de socialización.

Para ofrecer estas prestaciones la plataforma incorpora diferentes herramientas que pueden activarse o no en función de las necesidades de la comunidad: álbum de fotografías, blog, calendario, repositorio de ficheros, foro, sistema de gestión de procesos participativos y wiki. La única herramienta que se incorpora obligatoriamente a todas las comunidades es la lista de correo electrónico que incluye a todos los miembros de la comunidad.

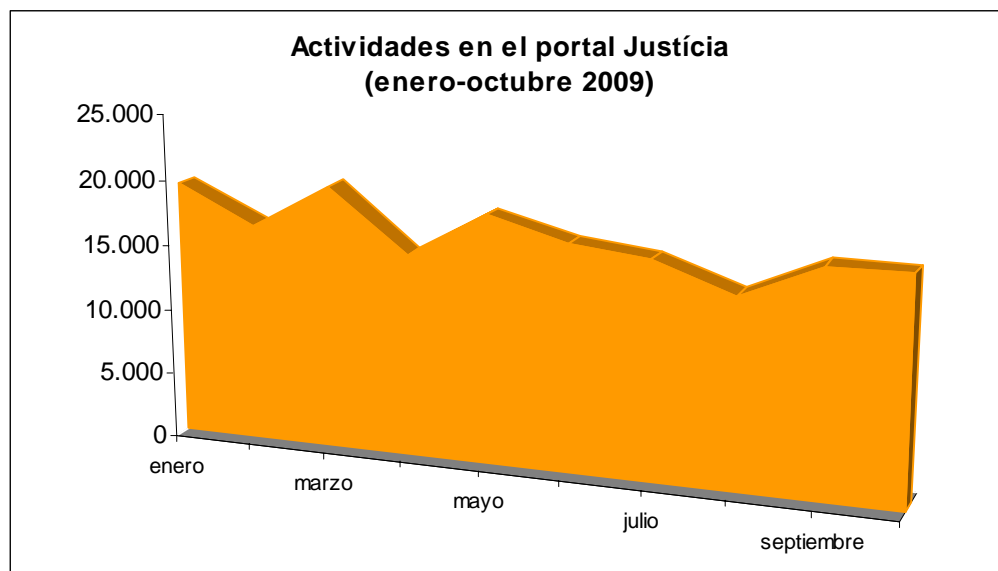
El uso de e-Cataluña ha sido primordial en la participación de los grupos y en ella se han elaborado distintos productos de conocimiento, tanto desde los repositorios de documentos como mediante el wiki.

Hay que decir que el Departamento de Justicia estuvo presente en e-Catalunya desde los inicios con el grupo Mediación familiar (ahora Mediación) del que

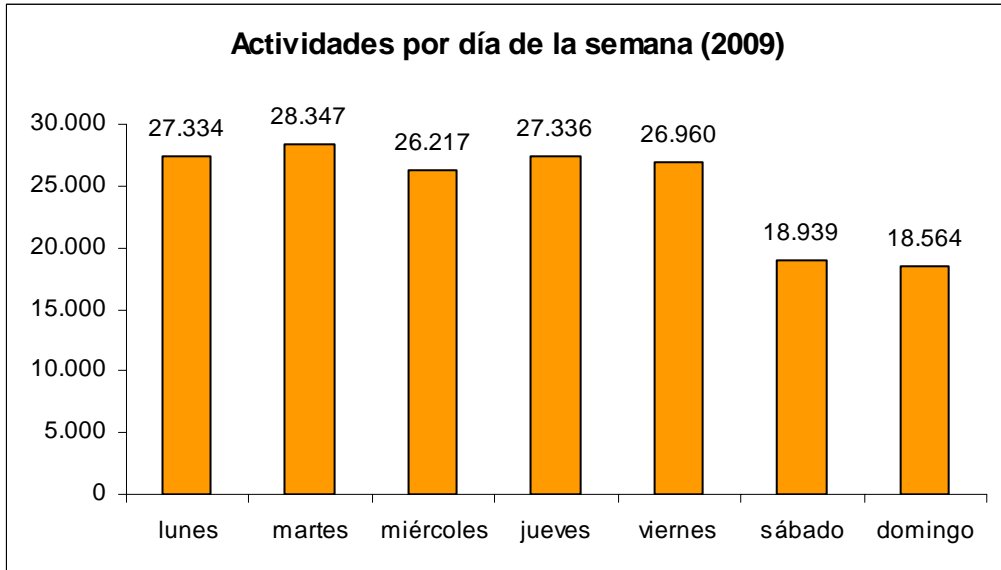
forman parte todos los mediadores inscritos en el Centro de Mediación de Derecho Privado de Cataluña. Y, como ejemplo de buena práctica, hay que mencionar la elaboración del boletín *InfoMediació* del que hablaremos más adelante y también de varios blogs de mediadores que han tenido bastante actividad y comentarios. Más adelante los grupos del programa Compartim empezaron a usar la plataforma y, a su vez, al cabo de un tiempo, el grupo de Mediación se integró en el programa.

Una muestra de la vitalidad del portal son los datos de actividad; tomamos a modo de ejemplo las de 2009. En octubre de 2009, el portal de Justicia lo forman un total de 65 grupos y subgrupos, 2.953 miembros y, durante estos primeros diez meses de 2009, ha habido una media de 17.369 actividades mensuales. El concepto actividad incluye tanto las aportaciones de los miembros del portal como las visitas hechas tanto por los miembros como por personas externas que se han interesado por algún aspecto del programa Compartim.

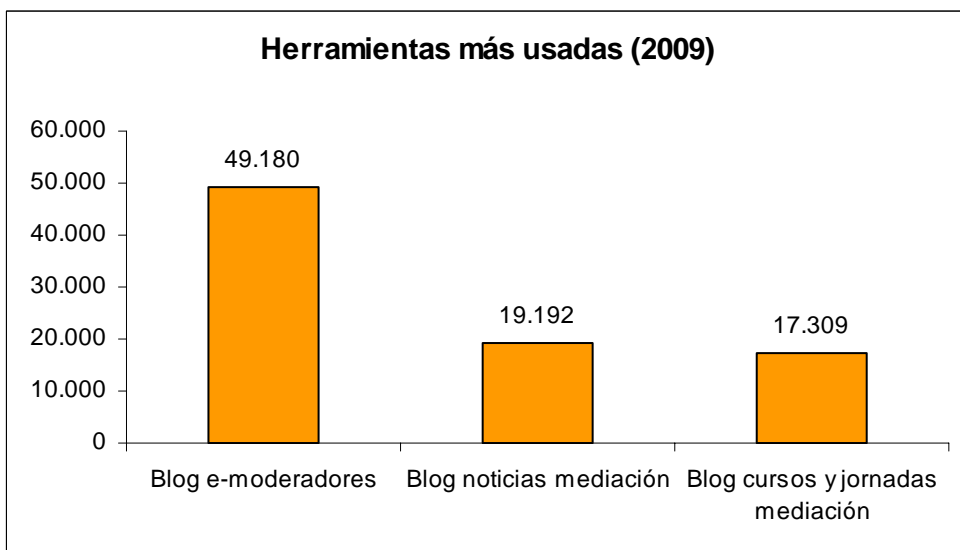
En el siguiente gráfico se indica la actividad que ha habido durante los primeros diez meses del año 2009.



Por otro lado, aunque la mayoría de la actividad se centra en los días laborables, el siguiente gráfico indica que también hay bastante actividad los fines de semana.



La herramienta más usada en el portal de Justicia es el blog. Lo demuestra el hecho de que las tres herramientas más usadas son blogs de dos grupos diferentes.



Complementando la plataforma central e-Catalunya, en algunos casos concretos el programa Compartim ha utilizado entornos colaborativos del llamado *cloud*

computing (aplicaciones de Internet que no hay que tener instaladas en el ordenador, como Google Apps, Google Groups, Ning, Wikispaces...) y de otros como Moodle.

5.1.2 Blogs: e-moderadores y Gestió del coneixement

El blog e-moderadores nace el 18 de diciembre de 2006 dentro de e-Cataluña con el objetivo de convertirse en el espacio de referencia donde los e-moderadores comparten conocimiento sobre distintos temas más allá de la comunidad de práctica que moderan, el entorno en el que trabajan: herramientas de Internet, webs innovadoras, gestión del conocimiento, aprendizaje virtual, web 2.0, ejemplos de buenas prácticas...

Y, efectivamente, en poco tiempo el blog se convierte en un punto de encuentro donde proliferan los posts y los comentarios de los e-moderadores y también de profesionales de otras organizaciones de reconocido prestigio que aportan sus conocimientos y sus opiniones.

El blog que, desde el inicio ha pretendido convertirse en la tribuna pública del programa Compartim, contiene de manera innovadora contenidos, informaciones y opiniones sobre la gestión del conocimiento en el sector público, a partir de la experiencia que llevan a cabo las comunidades de práctica para generar inteligencia colectiva.

El 15 de enero de 2008 avanzamos hacia una segunda fase de apertura y de una difusión más amplia y así nace el blog Gestió del coneixement, que se publica en la plataforma abierta Blogger. El blog recoge los artículos y materiales más relevantes que se publican internamente en el blog e-moderadores en forma de pequeño resumen, que se amplía en la plataforma e-Catalunya.

El siguiente paso, en abril de 2009, y ya en una fase de consolidación, el blog pasa a publicarse dentro de la plataforma de Blocs Gencat, con la aplicación Wordpress MU, pero ya en los servidores corporativos de la Generalidad. Se le da un nuevo enfoque para que tenga más dinamismo, haya más participación y continúe teniendo visibilidad en la red.

La nueva orientación del blog consiste en publicar una nueva tipología de posts más especializados, más largos y escritos por expertos. Estas aportaciones se combinan con otros posts a partir de dos líneas:

- Una línea en la que los e-moderadores explican el trabajo colaborativo de sus comunidades, las experiencias vividas, las lecciones aprendidas o los resultados obtenidos...
- Otra línea en la que se seleccionan posts publicados en otros blogs personales de e-moderadores y otras personas que participan en el programa Compartim y que recogen temas diversos, pero sobre todo relacionados con las herramientas 2.0 y la gestión del conocimiento. Estos blogs se pueden ver en el planeta Compartim de Netvibes.

 **Generalitat de Catalunya**
www.gencat.cat

[Sobre el bloc](#)

Gestió del coneixement

Programa Compartim del Departament de Justícia



Premis Blocs Catalunya 2009. Millor bloc corporatiu: Gestió del coneixement

3 octubre 2009



L'hem aconseguit! Aquest vespre a Vic ens han atorgat el premi al millor bloc corporatiu 2009 dels Premis Blocs Catalunya. En nom de tots els que hi hem col·laborat escrivint posts, comentaris o fent aportacions he donat les gràcies a l'organització dels premis i he parlat de la nostra experiència en el programa Compartim.

Sembla que el que hem anat conreant comença a produir els seus fruits: enhorabona a tots i enhorabona també als guanyadors i als participants de totes les categories!

Blocs guanyadors

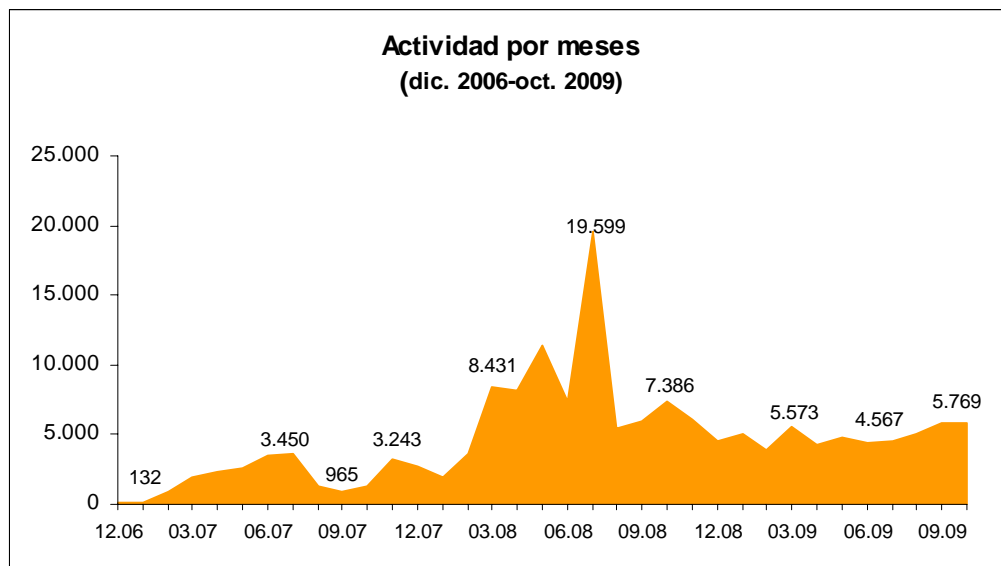
Qui som?

El bloc 'Gestió del coneixement' aplega idees i continguts útils per gestionar el coneixement a l'Administració pública, a partir de l'experiència del **bloc e-moderadors** del programa Compartim a **e-Catalunya** i també dels coneixements d'experts de diversos àmbits en la plataforma de **blocs corporatius de Gencat**.



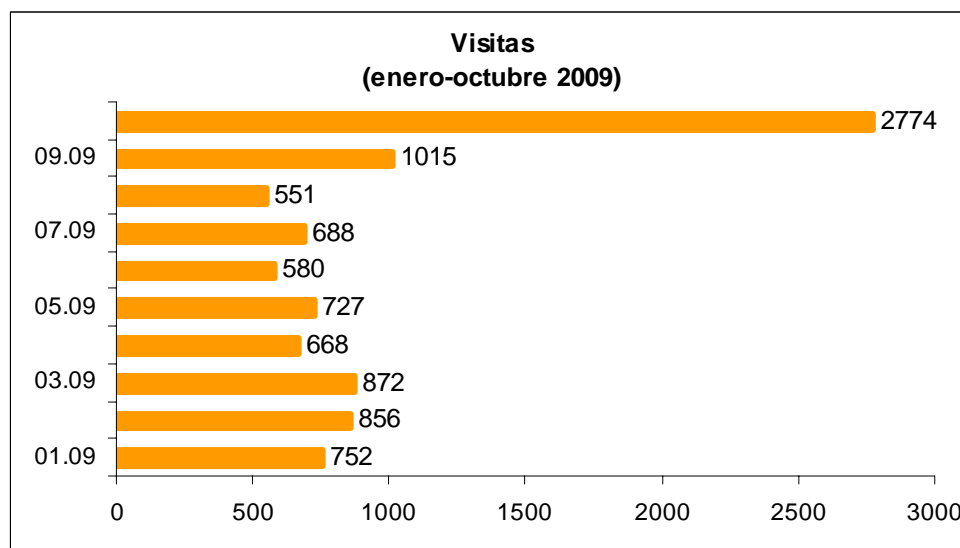
Blog Gestió del coneixement (<http://blocs.gencat.cat/gestioconeixment>)

Como demuestra el siguiente gráfico, el blog e-moderadores tuvo un fuerte impulso el segundo semestre de 2008, probablemente a raíz de las jornadas de buenas prácticas de las diferentes comunidades.

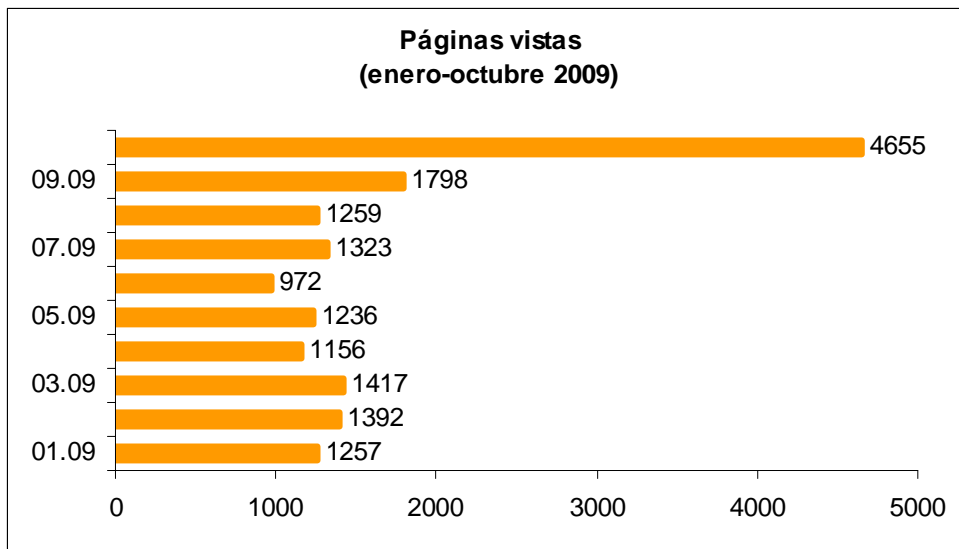


Actividades en el blog e-moderadores

A continuación se indican las visitas y las páginas vistas del blog Gestió del coneixement.



Visitas al blog Gestió del coneixement



Pàgines vistes en el blog Gestió del coneixement

El 2 de octubre de 2009 el blog Gestió del coneixement fue galardonado como mejor blog corporativo de los Premios Blogs Cataluña 2009, organizados por la Asociación STIC.CAT (Sociedad de Tecnología y Conocimiento), entidad que promueve la interactividad y la innovación en el contexto de la cultura y la lengua catalanas con la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación como eje vertebrador. Esto supuso un fuerte incremento de visitas y páginas vistas durante el mes de octubre.




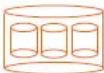
5.1.3 Canales de difusión: boletines electrónicos, web, intranet, repositorios de Internet y otras herramientas

El programa Compartim ha utilizado los diferentes canales de difusión para comunicar, repositar y crear nuevo conocimiento. Las estrategias de difusión son primordiales para crear comunidad, para dar visibilidad al trabajo elaborado y para promover la comunicación bidireccional, que potencia la interacción y la participación.

Asimismo, hace falta tener claras las funciones de cada canal y las herramientas de las que nos servimos para alcanzar los objetivos, ya que la aparición de nuevos recursos de Internet para gestionar contenidos e información, como es el

caso de las redes sociales y otros entornos colaborativos, hace emerger nuevas formas de soporte a la gestión del conocimiento en las organizaciones y nuevas maneras de relación y comunicación.

Herramientas de difusión y de interacción del programa Compartim

Entornos	Qué son	Herramientas	Usos	Conocimientos y competencias de los e-moderadores del programa Compartim
 Plataforma e-Catalunya	Plataforma para trabajo colaborativo: - espacio para archivos - herramientas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Repositorio documentos - Lista de distribución - Blog - Fórum - Wiki - Calendario - Álbum fotos 	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo y explorador - Envío de comunicaciones y boletines electrónicos - Explicitar conocimiento tácito - Debate sobre un tema - Elaboración de un mismo doc - Agenda de las actividades - Repositorio fotos del grupo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades y dificultades para implantar el programa - Estrategias para animar la participación - Estrategias para elaborar un boletín electrónico - Técnicas de soporte instrumental al programa (soporte bibliográfico, en uso de herraminetas y plataforma e-Catalunya, soporte multimedia...) 2. Conocimientos relacionados con TIC-Internet <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Herramientas ofimática <ul style="list-style-type: none"> - En PC (tratamiento textos, correo-e...) - En línea, en Internet (Google Docs...) - Técnicas de redacción - Técnicas de presentación (parte gráfica...) 2.2 Gestión de ficheros <ul style="list-style-type: none"> - En PC - En línea (repositorios en e-Catalunya) 2.3 Tratamiento imágenes. Funcionalidades básicas <ul style="list-style-type: none"> - Irfanview (cambio tamaño img, recortar, etc.) 2.4 Edición en herramientas web 2.0. Escritura/ presentación <ul style="list-style-type: none"> - Blog - Fórum - Repositorios (YouTube, SlideShare...) - Red social - Wiki 2.5 Técnicas de elaboración y edición de boletines electrónicos y de fidelización de los usuarios 3. Derechos de autor y propiedad intelectual de contenidos propios y ajenos del programa Compartim <ul style="list-style-type: none"> - Licencias de difusión libre de conocimientos (Creative Commons) - Lista de repositorios de materiales con licencia CC
 Intranet Dept. Justicia	Difusión de conocimiento internamente	Páginas HTML	Contenidos internos consolidados de las comunidades de práctica	
 Web Dept. Justicia	Difusión de conocimiento externamente	Páginas HTML	Contenidos públicos consolidados de las comunidades de práctica	
 Repositorios y redes sociales	Difusión en Internet (más allá de los canales corporativos como el web, SAC...)	<ul style="list-style-type: none"> - Flickr - YouTube - Solipo - SlideShare - Google Calendar - Google Docs - Wordpress, Blogger - Facebook, LinkedIn - Twitter 	<ul style="list-style-type: none"> - Fotos - Vídeos - Vídeos - Diapositivas presentaciones - Agenda en calendario público - Ofimática en línea/web - Blogs (e-moderadores, CEJFE) - Red social - Microblogging 	

Esquema de las herramientas de difusión y de interacción del programa Compartim

El primer paso, como hemos dicho, es definir los objetivos que queremos alcanzar mediante cada canal de difusión. Cada canal se alimenta de unos contenidos diferenciados y éstos son presentados también de manera diferente según el canal.

Boletines electrónicos

El boletín electrónico es una herramienta de comunicación y de fidelización de los destinatarios. Se trata de dar información relevante y resumida de manera personalizada utilizando un tono próximo, y también de promover el diálogo con el receptor mediante de buzones de sugerencias.

En este sentido, fue muy provechoso para todos los participantes del programa la sesión presencial y el posterior foro que hubo en la plataforma e-Catalunya para

enseñar las 10 ideas claves del marketing relacional para crear un boletín electrónico. A raíz de las explicaciones para construir una relación leal con el destinatario que adquiriera consistencia con el tiempo y que incentive la participación, el programa puso a disposición de las comunidades de práctica interesadas plantillas personalizadas para hacer los envíos de boletines electrónicos. Un buen ejemplo del compromiso con la relación que se establece entre los destinatarios del boletín es el InfoMediación, que desde septiembre de 2006 informa semanalmente a toda la comunidad mediadora de los temas relevantes que se generan en su ámbito.



InfoMediació
Butlletí de comunicació del grup de mediació d'e-Catalunya

30 d'octubre de 2009 **Número 135**

Propera sessió metodològica. Barcelona, 3 de novembre de 2009

 La segona sessió metodològica del curs 2009-2010 tindrà lloc el 3 de novembre, a les 16.30 h, a la seu del Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya (c. Pau Claris, 158, 4a planta. Barcelona) i estarà coordinada per l'experta mediatora Francesca Córcoles. Es presentarà i treballarà "La importància de l'espai físic i psíquic en el procés de mediació". La inscripció està oberta. Per reservar plaça, cal trucar al Centre de Mediació (tel. 93 567 44 84).

Amb la col·laboració del portal [Solomediacion](#), tots els membres del grup Mediació poden veure les sessions metodològiques en línia al portal e-Catalunya i participar-hi a través del xat. Per veure-les, cal entrar al [grup Mediació d'e-Catalunya](#) i fer servir l'usuari i contrasenya següents: **usuari:** centremedcat / **contrasenya:** ecatalunya0910

A continuació, se exponen de manera resumida las 10 ideas claves del marketing relacional que pueden ayudar a las personas interesadas en elaborar boletines electrónicos:

Idea 1. Pensar en una persona concreta. No se debe pensar en el grupo, sino en personas concretas. Es más fácil convencer a todo el mundo a partir de una persona, que convencer a una persona con argumentos generales.

Idea 2. Crear un producto útil e imprescindible. El producto que se quiere elaborar, además de útil, debe tener interés y tiene que ser relevante.

Idea 3. La escalera de lealtad (posible cliente – cliente – cliente repetidor – cliente recomendador. ¿Como subir peldaños?). Hay que hacer avanzar a los usuarios gradualmente: desde una fase primera, en la que tan sólo reciben información, a fases más avanzadas, en las que hay participación.

Idea 4. Utilizar todos los canales de participación posibles. Hay maneras diferentes de participar y el usuario debe escoger en cuál se siente más cómodo.

Idea 5. Quien da, recibe. El usuario debe tener la sensación que el boletín se ha hecho pensando en él y eso le genera un compromiso hacia la publicación: un favor que tiene que retornar en forma de participación.

Idea 6. Aquello que mueve a las personas no es la razón, sino la emoción. Las escenas personales y cotidianas que plantean un tema de manera desenfadada llegan mejor.

Idea 7. Detrás de un boletín hay personas. Se tiene que hacer evidente a los ojos del lector que la publicación está hecha y es leída por personas, hay que hacer aflorar la vertiente humana del boletín (secciones de aniversarios, celebraciones...).

Idea 8. Invitar a dar la opinión. Hay que motivar la participación directamente y de manera explícita.

Idea 9. Explicarlo hablando. Hay que redactar como si tuviéramos una conversación: se trata de hablar, no de escribir. Hay que ser riguroso con la información que se ofrece, pero informal y próximo en la manera de ofrecerla.

Idea 10. Agradecer públicamente la participación.

Web

La web como canal de difusión es la imagen institucional del Departamento en Internet. Por este motivo, los materiales que se publican tienen que seguir los criterios identificativos y formales comunes para todos los departamentos.

El programa Compartim de gestión del conocimiento dispone de un espacio propio en la web corporativa del Departamento de Justicia (www.gencat.cat/justicia/compartim). Aquí se recogen los artículos y ponencias sobre gestión del conocimiento publicados en diferentes medios, los programas de las jornadas de buenas prácticas de cada comunidad, y los contenidos consolidados de cada comunidad. Los productos de conocimiento que las comunidades de práctica trabajan colaborativamente en la plataforma e-Catalunya, se publican en la web una vez revisados y evaluados por las

correspondientes unidades directivas. Se trata, pues, del canal corporativo de difusión externa del programa Compartim.

Intranet

Por otro lado, el programa también tiene un espacio en la intranet del Departamento donde se publican los contenidos internos consolidados de las comunidades de práctica. La intranet, como portal de información y comunicación del trabajador, se convierte en el espacio donde se repositan los materiales y productos que por su naturaleza tienen un uso exclusivamente interno de la institución. Asimismo, la página de inicio de la intranet contiene enlaces directos a los diferentes espacios de comunicación e interacción del programa Compartim (plataforma e-Catalunya, blog Gestió del coneixement...) e informa puntualmente de las diferentes actividades programadas sobre gestión del conocimiento y sobre aspectos relacionados con el uso de las TIC y las herramientas de Internet. El objetivo de estas noticias es mantener permanentemente informado al trabajador de las novedades que se producen en este sector e incentivar su uso.

Repositorios de Internet

Más allá de la web y de la intranet como canales corporativos de difusión, el programa Compartim se sirve de herramientas web 2.0 para difundir materiales en diferentes formatos relacionados con el programa y para implicar al usuario, mediante una conversación bidireccional, para crear contenidos y generar nuevo conocimiento. Todos estos materiales están sujetos a licencias de uso abierto de Creative Commons para que todo el mundo pueda reutilizarlos.

Los diferentes repositorios de Internet del programa son:

Slideshare (www.slideshare.net/justicia): donde se publican las presentaciones tanto de expertos invitados a las jornadas de buenas prácticas como de los integrantes de las diferentes comunidades.

Flickr (www.flickr.com/departamentjusticia): donde están publicadas las fotografías de los diferentes actos y jornadas.

YouTube (www.youtube.com/departamentjusticia): donde se pueden encontrar los vídeos de las jornadas y las intervenciones de los expertos.

Sclipo (<http://sclipo.com/profile/view/departamentjusticia>): academia donde se pueden seguir en línea y en tiempo real las ponencias de los expertos y donde se repositan los vídeos y las presentaciones.

Calendario de Google

(<http://www.google.com/calendar/embed?src=departamentjusticia%40gmail.com>): para poder consultar todos los acontecimientos programados.

Delicious (<http://delicious.com/departamentjusticia>): para compartir preferidos, marcadores sociales.

Netvibes (<http://www.netvibes.com/compartim>): planeta del programa Compartim con todos los recursos de Internet integrados, junto con los blogs personales de los e-moderadores. La creación del Netvibes del programa es un ejemplo de los resultados obtenidos en el curso de formación sobre herramientas 2.0 para e-moderadores conducido en línea por una persona experta en web 2.0. El foro abierto en e-Catalunya fue un ejemplo de participación y compartición de recursos. Ello motivó a todos los participantes a practicar sin miedo con todas las herramientas 2.0: Skype, Wordpress, Facebook, Twitter, Slideshare, Delicious... Los blogs personales que abrieron los e-moderadores en Wordpress durante el curso forman parte del planeta Compartim en Netvibes y algunos tienen actualmente una gran actividad, como por ejemplo el blog Xarxa digital.

Planeta del programa Compartim en Netvibes

Redes sociales

La gran penetración y popularidad de las redes sociales como Facebook (<http://www.facebook.com/home.php?#/pages/Programa-Compartim-Departament-de-Justicia/50504051136>), o LinkedIn (http://www.linkedin.com/groups?gid=1230047&trk=hb_side_g) en el ámbito profesional, ha hecho que el programa Compartim esté presente en estos entornos. Una página hace visible una organización dentro de Facebook y, por tanto, permite hacer difusión de temas que nos interesan, trabajar colaborativamente en los foros e interactuar con los usuarios. Asimismo, dentro de la red de contactos profesionales LinkedIn, hay un grupo del programa Compartim con todo el conjunto de aplicaciones disponibles para interactuar.

Microblogging

Twitter es la herramienta 2.0 de *microblogging* más extendida actualmente. Permite narrar acontecimientos en menos de 140 caracteres desde diferentes dispositivos. Su inmediatez y frescura y la red social que se crea entre los seguidores hacen de Twitter una herramienta ideal para hacer difusión de novedades o retransmitir actos.

En este sentido, el programa Compartim tiene un usuario en Twitter (http://twitter.com/compartim_dj) desde donde informa a los seguidores de los actos programados, de los nuevos posts publicados en el blog Gestió del coneixement y desde donde se retransmiten las ideas sustanciales que los ponentes explican en las jornadas y los actos que organiza el programa.

En un ámbito más reducido, si se accede a través del correo corporativo, está la herramienta de *microblogging* Yammer (<https://www.yammer.com/home>), que permite los mismos usos de Twitter aplicados internamente a la organización. Es ideal para tener conocimiento de los proyectos vigentes y de la dedicación de los profesionales y para mantener contacto con ellos.

Blog social

El uso de esta herramienta para decidir los contenidos de la III Jornada del Programa Compartim fue una experiencia pionera en la Administración catalana muy bien acogida por la cantidad de ideas que se recogieron y por el debate que se generó. El programa abrió un blog social en Socializame en el que los

participantes proponían las ideas en dos apartados diferentes: propuestas de mejora de las comunidades de práctica y usos de herramientas de Internet para gestionar el conocimiento e innovar. Estas ideas se podían votar y se podían hacer comentarios, y el día de la jornada los asistentes divididos en diferentes talleres debatían las ideas más votadas y comentadas. El éxito del proceso participativo y la calidad de las ideas y comentarios expuestos favorecen la potenciación de este tipo de metodología.

The screenshot shows the Socializame.com website interface. At the top, there are navigation tabs: "Publicadas", "En Cola", and "Enviar una Nueva Historia". Below this is a header with "Socializame.com Portada » Publicadas" and sorting options: "Ordenar Noticias por: Populares Nuevas | Top de Hoy | Ayer | Semana | Mes | Año".

There are two featured articles at the top:

- Xarxes Per Empresa**: Resposta ràpida 24h Barcelona Tarifes excel·lents. 93.330.00.00
- Web completa 30€/mes**: Professional i autogestionable Fem el que altres només prometem

The main content area displays four articles, each with a vote count in a yellow box:

- 35 Votar**: **Convocar un congrés anual sobre Gestió del Coneixement**. Escrito por [jesusmartinez](#) 13 días atrás (Editorial). Categoría: [Taller I - Millora de les CoP](#). Text: "Conjuntament pel CEJFE, l'EAPC i d'altres organismes convocar anualment un congrés sectorial que reculli les millors idees dels empleats de la Generalitat i que rec [leer más](#) »". 1 Comentario. Botones: "Agregar este link a...", "Descartar".
- 31 Votar**: **Implicació directiva en l'elaboració, implantació i difusió dels productes de les cops de les seves unitats**. Escrito por [ramonsabell](#) 14 días atrás (Editorial). Categoría: [Taller I - Millora de les CoP](#) | Tags: [participació](#) [directius](#) [desenvolupament](#). Text: "Objectiu: valoració d'aquests treballs de desenvolupament i reconeixement als seus participants per part dels seus responsables en l'organització. [leer más](#) »". 9 Comentarios. Botones: "Agregar este link a...", "Descartar".
- 31 Votar**: **Treballar un 'hot topic' transversal que faci molt evidents els profits del programa Compartim per al Departament**. Escrito por [jordigraells](#) 11 días atrás (Editorial). Categoría: [Taller I - Millora de les CoP](#) | Tags: [compartim](#). Text: "Agafar un punt feble que sigui molt rellevant per a l'organització i treballar-lo com a cas emblemàtic amb la metodologia del programa Compartim. [leer más](#) »". 2 Comentarios. Botones: "Agregar este link a...", "Descartar".
- 28 Votar**: **CoP (xarxes de professionals) + tauler d'anuncis (tipus EPOCA) = treballadors més productius i feliços**. Escrito por [jordigraells](#) 11 días atrás (Editorial). Categoría: [Taller I - Millora de les CoP](#) | Tags: [compartim](#) [xarxa](#).

On the right side, there is a sidebar with the following sections:

- Qué es socializame.com?**: Socializame.com es un sistema en el que puedes crear en tan solo un click tu propio blog social de noticias enviadas y votadas por tus usuarios. [leer más](#)
- Registrarse** / **Entrar**
- Registrarse**: Formulario con campos "Usuario:", "Email:", "Password:", and "Verificar Password:". Botones "Verificar" y "Crear Usuario". [leer más](#)
- Top de Hoy**:
 - 2 Utilització d'eines síncrones ...
 - 2 Taller de formació de formador...

Blog social para decidir los contenidos de la III Jornada del Programa Compartim

En cuanto a la métrica del blog social, cabe decir que participaron 276 miembros, que se publicaron 59 ideas, que hubo 1.072 votos y que se hicieron 124 comentarios durante las 9 semanas que estuvo abierta la herramienta de participación.

5.2 Estrategias de dinamización eficientes

En cuanto a las estrategias de las comunidades de práctica, el Departamento de Justicia, a través del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, ha liderado el impulso y la programación de módulos de formación especializada en dinamización de redes sociales, trabajo colaborativo, etc.

Asimismo, un foro para e-moderadores de e-Catalunya debatió las estrategias de animación de comunidades de práctica y de creación de conocimiento. De este foro se extrajeron una serie de estrategias sobre la dinamización en entornos virtuales:

- Incentivar la participación en los blogs haciendo comentarios a los artículos de los diferentes miembros de la comunidad y al mismo tiempo animarlos para que continúen la conversación o publiquen otros artículos. Este hecho es primordial en los inicios del trabajo colaborativo en línea porque da seguridad y apoyo a los participantes.
- Invitar a personas expertas y relevantes en los ámbitos de las diferentes comunidades para que colaboren en el blog. Si un experto respetado por toda la comunidad se dirige a los miembros de la comunidad desde el blog, se incrementarán las visitas y los comentarios.
- Crear un foro de resolución de dudas sobre publicación de contenidos en entornos en línea y sobre las diferentes herramientas de las que se dispone. Es necesario que los miembros de la comunidad tengan un espacio donde formular dudas y donde encontrar las soluciones que ofrecen los compañeros.
- Elaborar listas de recursos relevantes para el desarrollo profesional mediante la herramienta wiki. Se valora positivamente el documento y los miembros de la comunidad pueden alimentarlo de manera sencilla.
- Elaborar un boletín electrónico para la comunidad de práctica. Se trata de una herramienta *push* que permite trazar estrategias de marketing para preservar y ampliar la relación en línea entre las personas. Este boletín tiene que contener informaciones sucintas relativas a la comunidad y remitir mediante enlaces hacia el espacio del grupo en la plataforma de trabajo colaborativo.

Por otro lado, y relacionado con los aspectos más vinculados a la gestión de las redes sociales en línea, la Dirección General de Atención Ciudadana del Departamento de la Presidencia y el Departamento de Justicia han desarrollado y

formalizado las técnicas necesarias para publicar en entornos digitales y las estrategias para que el conocimiento que se produce sea reutilizable para generar nuevo conocimiento (derechos de autoría, propiedad intelectual y licencias), respetando la protección de datos personales.

6. El contexto tecnológico actual

Vivimos en la sociedad del conocimiento, denominación que Peter Druker forjó en 1969 con motivo del nacimiento de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Con el paso del tiempo estas tecnologías han ido evolucionando y a estas alturas han adquirido una relevancia máxima con la web social, que es una consecuencia de la emergencia del software social y del trabajo colaborativo.

Queremos dedicar este capítulo a los efectos de la combinación de tecnología y sociabilidad en el marco de la generación de conocimiento.

6.1 Evolución histórica de la web

Cuando nos referimos a web 1.0, web 2.0 o web 3.0 no hablamos de distintas versiones que mejoren progresivamente un programa informático o una aplicación. Quizás la única explicación adecuada sería que la web está en una fase de prueba, de mejora permanente, una fase beta, y que los anteriores modelos son simples artificios didácticos para poder llegar a explicarla. Tampoco se trata, aunque lo pueda parecer, de fases cronológicamente evolutivas de un mismo fenómeno.

De hecho, es una clasificación controvertida y sería más apropiado denominarlos, sobre todo en relación con la web 2.0, "entornos cualitativamente diferentes"; son un cambio de paradigma con implicaciones relevantes en la cultura, la organización social y la economía de la sociedad.

6.1.1 Web 1.0

El HTML es el lenguaje que da forma a la web. El resultado de programar en lenguaje HTML son las páginas que vemos en el navegador. La forma más simple da lugar a páginas estáticas: no interactúan con una base de datos, son difíciles de modificar sólo con conocimientos de usuario y no tienen muchas posibilidades de publicación de elementos multimedia. Es una web básicamente textual, parecida a los medios de transmisión unidireccional tradicionales.

El éxito y la amplia difusión de las famosas empresas puntocom se alcanzó a partir de webs más dinámicas (también llamadas *webs 1.5*), más fáciles de

gestionar por los usuarios y en las que la estética visual y los *hits* (visitas) se consideraban factores muy importantes.

La crisis de la burbuja de las puntocom puso fin a una corriente especulativa que se produjo entre 1997 y 2001 y que hizo aumentar las bolsas de las naciones occidentales, a causa de la creación de expectativas exageradas en torno a Internet y la nueva economía. La web se tuvo que reinventar.

Una vez analizados los motivos de la crisis, la web 2.0 trató de superarlos. Los nuevos modelos de negocio habían subestimado la complejidad y los costes de logística y de distribución de los productos y, en cambio, habían sobreestimado la economía de la abundancia y la *freenomics* (tendencia a hacer gratuitos servicios y contenidos) en un momento que, según muchos analistas, por el número de usuarios de la web y los hábitos de consumo, todavía no era el adecuado.

Algunos años más tarde, el incremento de usuarios, con más habilidades digitales, los costes de producción más bajos y los avances tecnológicos exponenciales en la capacidad de equipos y redes han hecho factible la aparición de la web social.

Los avances en los lenguajes de programación y los anchos de banda han permitido el aumento del número de usuarios, el interés comercial y la evolución final o cambio de paradigma hacia la web 2.0 o web social. El elemento social es, pues, disruptivo en el cambio de paradigma, no sólo en la web sino a la sociedad en general: la web social se convierte en el impulso definitivo hacia la sociedad del conocimiento.

6.1.2 Web 2.0 o web social como cambio de paradigma

A menudo la web 2.0 se entiende más fácilmente mencionando marcas, empresas y aplicaciones comerciales, que, como *startups* (empresas de creación reciente), y siguiendo en muchos sentidos el modelo de Google, surgieron con la web 2.0: Flickr, WordPress, Blogger, MySpace, Facebook, Youtube, Delicious, entre otros, muestran las características de la web 2.0.

Pero más allá de aplicaciones específicas, se trata de un fenómeno tecnosocial, de un auténtico cambio de paradigma social, cultural y económico, más importante, incluso, que el que comportaba el nacimiento de la web: la sociedad del conocimiento como la combinación de tecnología y construcción social,

colectiva, conectada, del conocimiento del ser humano.

Algunos términos alternativos como *sociedad de la conversación*, *web social*, *web de la participación* son algunos sinónimos de web 2.0 que ejemplarizan los rasgos principales: la interacción, la construcción de grupos y comunidades en las nuevas redes sociales y la construcción de intereses.

Uno de los documentos más conocidos en este ámbito, el manifiesto Cluetrain, elaborado el año 1999 por Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger, se basa precisamente en los cambios tecnológicos y sociales que se están produciendo, en su sinergia. Este manifiesto contiene 95 tesis, la primera de las cuales, «los mercados son conversaciones», define los mercados como lugares en los que empresas e instituciones tienen que entrar a interactuar, a dialogar con el consumidor o el usuario de manera activa. Esta tesis es suficiente para entender el nuevo contexto.

La web es un lugar donde se desarrolla un fenómeno social único con respecto a la creación y distribución de contenidos, caracterizado por la comunicación abierta, la descentralización de la autoridad, la libertad de compartir y usar en un contexto que trata las relaciones humanas y económicas como conversaciones.

Los autores del manifiesto afirmaban que Internet es diferente a los medios de comunicación convencionales usados para el mercadeo masivo, ya que permite las conversaciones entre personas y tiene el potencial de transformar las prácticas tradicionales de los negocios radicalmente. Por ello, las condiciones del mercado han cambiado con la interconexión masiva de negocios y personas, provocada por la extensión de la red y la economía global.

La principal característica del mercado actual es que las organizaciones y los consumidores participan en una gran conversación, densamente interrelacionada, que hace cambiar radicalmente la relación empresa-cliente: la clave del mercado son ahora las personas, una por una, y cada una con voz propia.

Los consumidores pasan de ser audiencias en los medios tradicionales, de tener un papel pasivo como receptores de sistemas de difusión de comunicación unidireccional, a ser *prosumidores*, los protagonistas o, como mínimo, un elemento fundamental de la interacción. Son cada vez más activos e incluso llegan a ser productores de contenidos (*user generated content*, UGC) y de medios (*user generated media*, UGM).

El año 2006 los UGC y UGM empezaron a dar forma a lo que hoy entendemos como la popularización del periodismo ciudadano. Aquel año la portada de la revista *Time*, dedicada año tras año a destacar a la persona más ilustre, premia a todas las personas que están generando y compartiendo software y contenidos en la red: «La persona del año eres tú», cada uno de los que aportan y comparten contenidos en la web.

La web 2.0 ha empezado: es un nuevo ecosistema donde hay personas que colaboran, que pueden desarrollar su creatividad y devenir agentes activos en el consumo y, sobre todo, en la producción de conocimiento, que participan, de forma más real que nunca, en la sociedad global.

Michael Wesch (2006) y la etnografía digital, con el popular vídeo viral [*The Machine is Us/ing Us*](#) (La máquina somos nosotros / nos utiliza), ejemplarizan el nuevo fenómeno.

Aquel año surgió también el concepto de *wikinomía* o *wikieconomía*, la economía de la colaboración entre grupos humanos, desarrollado por Don Tapscott y popularizado en el libro *Wikinomics*, donde desarrolla la idea de la web 2.0 como revolución de los modelos que se basan en la economía tradicional.

Clay Shirky, experto en los efectos sociales y económicos de las tecnologías de Internet, cree que antes de la aparición de estas herramientas, digamos tecnoculturales, sólo las organizaciones nos podían ofrecer productos y servicios. Las nuevas herramientas sociales cambian el panorama, bajan de forma espectacular el precio de la coordinación y de la acción grupal hasta hacernos llegar a pensar en utopías como el socialismo digital o el colectivismo en línea.

Tim O'Reilly (2004), uno de los principales promotores de la noción de web 2.0, cree que tiene siete principios constitutivos:

- La *World Wide Web* como plataforma de trabajo.
- El fortalecimiento de la inteligencia colectiva.
- La gestión de bases de datos como competencia básica.
- El software no se limita a un único dispositivo.
- El fin del ciclo de las actualizaciones de versiones de software.

- Modelos de programación ligera y búsqueda de simplicidad.
- Las experiencias enriquecedoras de los usuarios.

6.1.3 Situación actual

Planeta web 2.0, inteligencia colectiva o medios fast food, de Cristóbal Cobo Romaní y Hugo Pardo Kuklinski, es uno de los primeros libros en lengua castellana que analizan las características de la nueva web según diferentes autores y a partir de varios conceptos: intercreatividad (Berners-Lee, 1996), inteligencia colectiva (Lévy, 2004), multitudes inteligentes (Rheingold, 2002), sabiduría de las multitudes (Surowiecki, 2004) y arquitectura de la participación (O'Reilly, 2004).

Sobre la evolución de la web durante los últimos años, también hay que tener en cuenta conceptos relacionados con la web actual: *sharismo*, web 3.0, Internet de las cosas y *cloud computing*. Y otros relacionados con la consolidación de la web 2.0: nativos e inmigrantes digitales; software abierto, software libre y licencias Creative Commons; software social; folksonomías, marcadores sociales; redes sociales, *networking*; wikis y blogs.

Conceptos que definen la web 2.0

Intercreatividad: intercambios creativos digitales

El concepto de intercreatividad es clave desde los orígenes de la red. Desarrollado por Tim Berners-Lee (1996), es la suma de dos palabras íntimamente ligadas al fenómeno evolutivo de Internet: interacción más creatividad.

Las primeras comunidades de *hackers* en la red (Himanen, 2001) ya utilizaron el concepto de intercreatividad, que se puede definir como «el proceso de hacer cosas o resolver problemas conjuntamente, en un ciberespacio que propicia compartir el conocimiento entre personas, a través de redes de cooperación recíproca.» La intercreatividad prevé los mecanismos necesarios para que toda la comunidad pueda aportar su conocimiento al producto desarrollado, de forma horizontal y organizada (Pardo Kuklinski, 2005).

Para explicar esta idea, Berners-Lee (2000) identifica algunas características

adicionales: «Tendríamos que ser capaces no sólo de encontrar cualquier documento en la web, sino también de poder crear cualquier documento con facilidad. Tendríamos que poder interactuar con otras personas, pero también poder iniciar y participar en procesos de creación con otras personas (contenidos generados por el usuario, software, redes sociales, entornos de colaboración, etc.)».

Berners-Lee cree que la noción de intercreatividad, además de referirse al acto interactivo, también describe el valor sustantivo que ofrece la evolución de Internet y su potencial social, a través de la consolidación de redes de gestión del conocimiento. El concepto no refuerza tan sólo la capacidad de transferir datos, sino que va mucho más allá, ya que se asigna un valor estratégico al proceso social de intercambio y a la construcción colectiva del saber.

Este mismo fundamento impulsó a Berners-Lee a crear el ecosistema de la *World Wide Web*, similar en su arquitectura potenciadora de la intercreatividad a una gran parte de los desarrollos del movimiento de código libre.

Las teorías de Clay Shirky (2008) también parten de la intercreatividad y la relacionan con la desinstitucionalización que supone. *Here comes Everybody* (Aquí nos encontramos todos), su obra maestra clave para entender la web social y el vídeo *Us Now*, realizado conjuntamente con Don Tapscott, son referencias imprescindibles.

El cambio básico radica, según Shirky, en el proceso de producción y consumo de las noticias, de la realidad: antes algunas personas decidían qué era verdad y qué no lo era, filtraban lo que después todos convertíamos en nuestra realidad; ahora somos muchas las que etiquetamos, calificamos, nos hacemos nuestros o condenamos al olvido los contenidos que se difunden.

Shirky, hacia el final del vídeo *Us Now*, explica que «el poder de autoorganización de las redes sociales amenaza a la fábrica del gobierno para siempre. Que el valor de las cosas esté en el número de gente que las comparte y no en el precio que pongan las marcas (...). No sé dónde está el punto final de todo eso, pero el cambio es profundo...».

Inteligencia colectiva: un ciberespacio que conecta inteligencias

El 1997 Pierre Lévy publicó *Inteligencia colectiva: por una antropología del*

ciberespacio. La tesis central de este trabajo era la existencia de un saber colectivo, existente en cualquier lugar donde haya humanidad, susceptible de ser potenciado y basado en dispositivos tecnológicos.

La inteligencia colectiva sería la capacidad de un colectivo de personas para colaborar y decidir sobre su futuro, así como la posibilidad de alcanzar sus objetivos en un contexto cada vez más complejo.

La teoría de Lévy, nacida en el contexto de la masificación de la Internet comercial de los años noventa, cuando la interacción se limitaba al correo electrónico, las listas de discusión (*newsgroups*), los chats, los foros y los BBS (*bulletin board system*), se convierte en una predicción de futuro: las tecnologías se orientan a potenciar la creatividad y a hacer de medio de transmisión entre las inteligencias de los individuos, mientras la sociedad, como sistema, podría llegar a un nivel superior de inteligencia colectiva. Las inteligencias individuales que la conforman trascenderían el tiempo y el espacio.

La inteligencia colectiva es, según Lévy, una especie de sociedad anónima en la que cada accionista aporta como capital su conocimiento, sus conversaciones, su capacidad de aprender y de enseñar. En el contexto virtual, la evolución hacia la web social enriquece la idea de diálogo, de cooperación, de conversación, y se llega a un resultado primordial si pensamos en las comunidades: un saber que se enriquece a partir de la experiencia de cada participante.

Así, «la web del futuro expresará la inteligencia colectiva de una humanidad globalizada e interconectada a través del ciberespacio» (Lévy, 2003). Las características del ciberespacio (entorno de coordinación no jerárquico que favorece la sinergia de inteligencias) serán, si sabemos trasladarlas a las comunidades virtuales, entornos perfectos desde los cuales reconocer, movilizar habilidades, experiencias y competencias (Lévy, 1997) en beneficio de la organización, el individuo y la sociedad.

Es una idea poderosa que, a pesar de ser formulada en el ámbito genérico de la web, constituye uno de los principios inspiradores de los programas actuales de gestión del conocimiento. En concreto, y en términos aplicables al programa Compartim, cada persona posee unos conocimientos únicos y nadie tiene un conocimiento absoluto; por lo tanto, es necesaria la comunidad. La inclusión y la participación de todos los miembros, como si fueran piezas de un engranaje cualitativamente más preciso y eficiente, son fundamentales.

Multitudes inteligentes y conocimiento colectivo basado en la red

Howard Rheingold, en su libro *Smart Mobs: The Next Social Revolution* (2002) (Multitudes inteligentes: la próxima revolución social), nos presenta un ecosistema de comunidades virtuales espontáneas, o de aquellas subculturas y grupos surgidos gracias a las puertas que abre la red.

Nuevamente una metáfora biológica sirve de ilustración. Estas comunidades son una especie de microorganismos, experimentos sociales no planificados, emergentes gracias a la nueva conectividad, ante la posibilidad de una mayoría de conectarse, mediante múltiples dispositivos, a la red.

Rheingold, siguiendo la idea de la inteligencia emergente, explica que «la actual apropiación de las tecnologías digitales tiene una incidencia directa en el surgimiento de nuevas dinámicas de construcción del capital social o conocimiento colectivo en el contexto de la sociedad del conocimiento» (Cobo, 2006).

Rheingold (2001) analiza las *flash mobs* (movilizaciones espontáneas), fenómenos sociales en que se convoca a una multitud de personas por medio de dispositivos digitales y éstas se reúnen presencialmente para hacer una determinada acción. El autor explica que el uso de las plataformas tecnológicas digitales es la columna vertebral de este movimiento, ya que toda la interacción se produce a distancia y funciona a través de la distribución de mensajes por medio de redes sociales.

En esta línea, Castells (2001) introduce la idea de ubicuidad y permanencia, convertida en realidad gracias a la difusión del acceso inalámbrico en Internet, las redes de ordenadores y los sistemas de información situados en cualquier lugar del mundo o la comunicación móvil.

La idea de multitudes inteligentes también se recoge al programa Compartim, ya que se han constatado nuevas formas de interacción, posibles gracias a las tecnologías, que afavorecen el intercambio de conocimiento colectivo y la construcción de un capital social que se genera cuando se comparten, en las redes sociales, la confianza, la reciprocidad, las normas y los valores para promover la colaboración y la cooperación entre las personas.

Sabiduría de las multitudes

Dos años después del trabajo de Rheingold sobre las multitudes inteligentes, Surowiecki publica el libro *The Wisdom of Crowds* (2004) (La sabiduría de las multitudes). La obra aporta ideas nuevas sobre el valor del intercambio y la integración de conocimientos individuales: la suma de las decisiones colectivas de muchas personas resulta más acertada que las decisiones individuales de una sola; en palabras suyas «cien cerebros piensan mejor que uno solo».

La tesis de Surowiecki se complementa con la idea de inteligencia emergente de Steven Johnson (2001), que analiza la naturaleza de las decisiones colectivas, ya sea en sujetos inteligentes (como los seres humanos) o no inteligentes (como los insectos o animales agrupados en manadas, enjambres, etc.).

Surowiecki explica que la inteligencia colectiva surge incluso cuando muchos integrantes del grupo tienen sólo información superficial sobre un problema y cómo se puede lograr que los grupos tomen buenas decisiones. Al mismo tiempo, describe los factores que dificultan este proceso, un aspecto interesante en la formación de comunidades.

En este sentido, para que un grupo sea inteligente, hace falta:

- Diversidad de opiniones entre los individuos que forman el grupo.
- Independencia de criterio.
- Un cierto grado de descentralización que permita la existencia de subgrupos en el colectivo.
- Existencia de mecanismos de inclusión de juicios individuales en la decisión colectiva.

Surowiecki, como otros autores han asegurado posteriormente, se anticipa en la idea de la singularidad, «el progreso tecnológico y el cambio social acelerarán el desarrollo de una inteligencia sobrehumana», cuando postula que las decisiones tomadas gracias a la existencia de una sabiduría colectiva pueden ser incluso más inteligentes que las de los expertos.

Arquitectura de la participación: contenidos generados por el usuario

Loïc LeMeur, el bloguero francés de referencia, elabora la idea del papel activo de los usuarios, de todos los usuarios potenciales, de la *revolución amateur*. El talento de las personas es un factor, cada vez más determinante, que incidirá en

los resultados de forma significativa: cualquier persona puede difundir su mensaje en Internet, puede opinar, puede crear un blog o iniciar un movimiento de marketing viral y mover a la sociedad en favor o en contra de determinadas causas.

Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström llaman fuerzas *funk* a los fenómenos que fundamentan este mundo diferente: nuevos valores, desarrollo tecnológico, globalización, sociedad de la información, etc.; la llamada *localidad funk* es un nuevo paradigma para personas y empresas que obliga a cambiar de actitud.

Quien mejor ha definido estas ideas ha sido Tim O'Reilly, que en sus tesis fundacionales respecto a la web 2.0 ya presentaba la arquitectura de la participación. Según este autor, detrás de esta arquitectura hay una ética de cooperación implícita, en la que la web actúa como un intermediario inteligente, que conecta entre sí los extremos y aprovecha las posibilidades que ofrecen los usuarios.

La arquitectura de la participación se produce en el marco de un cambio tecnológico y social que ofrece a las comunidades la posibilidad de disponer de herramientas que multiplican la generación y la distribución del conocimiento. Desde esta perspectiva, la abertura y las filosofías de código abierto son piezas imprescindibles de un círculo virtuoso de participación y colaboración que hace crecer el conocimiento colectivo (Lévy, 2005).

Conceptos relacionados con la web actual

Sharismo

Era evidente que, ante la explosión creativa que representa la web social, había que plantearse la esencia, la psicología, los motivos por los que compartimos. Hace un par de años, surgió una elaboración teórica muy ilustrativa para describir la nueva web, la nueva filosofía o forma de pensar, la reorientación en los valores y las actitudes del usuario que ahora genera contenidos: el *sharismo* (Isaac Mao, 2008).

El *sharismo* parte de uno hecho clave: las personas que comparten acumulan capital social y una superabundancia de respeto por parte de la comunidad. La teoría llamada *doctrina neurona* da un paso más y supone que el *sharismo* está codificado en el genoma humano.

El *sharismo* postula que la lógica neuronal de conexiones de un cerebro, de abundancia de conexiones como signo de salud neurobiológica, entendido como un sistema abierto, se repite en el ser humano como parte fundamental, codificada en el genoma, de su esencia.

La sentencia tradicional ha cambiado: ahora el conocimiento compartido es poder.

Web 3.0

No hay mucho consenso sobre qué es la web 3.0, si bien se considera casi una propiedad de la web, un elemento cualitativamente diferente que no se refiere al tercer lugar de una clasificación. Una de las definiciones más típicas constata un hecho estrictamente cronológico: la web 3.0 es la tercera década de la web. Si tiene que significar un cambio amplio, sistémico, cualitativo, más allá de lo tecnológico, tal como hemos vivido con la web 2.0 a partir del elemento social, es una cuestión que todavía no tiene respuesta.

Quizás hay que vincular el término con un escenario, como mínimo optimista: el de las teorías sobre la civilización de Alvin Toffler, según las cuales los cambios que ha vivido el mundo los últimos cuarenta años han sido catalogados, en muchos casos, de desmoralizadores cuando, de hecho, sólo estaban rompiendo paradigmas negativos que la segunda oleada nos había impuesto. Estas mismas teorías anuncian que la tercera oleada ya ha llegado y que estamos sumergidos en ella (Toffler, 1979).

Esta oleada se caracteriza por la desarticulación de estructuras de la segunda oleada en forma de:

- Descentralización.
- Desmasificación.
- Customización.

Estos temas, además, enlazan fácilmente con los rasgos de la web 3.0.

Gestió del coneixement

Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia
Centre d'Estudis Jurídics
i Formació Especialitzada

Futuro: web 3.0, más web contextual

Tecnología	Efecto social
<ul style="list-style-type: none">▪ Datos abiertos y enlazados: web semántica▪ Tecnologías del web móvil▪ Sindicación, XMPP▪ Sensores RFID	<ul style="list-style-type: none">▪ Coopetición, eficiencia, <i>Business Intelligence</i>, etc.▪ Ubicuidad, en todas partes▪ Statusfera, en cualquier momento▪ <i>Embodiment</i>, en todas las cosas

Imagen 1. *Futuro: Web 3.0, más web contextual.* DOLORS REIG

No obstante, podemos describir algunas de las tendencias de la web de ahora, algunas de las cuales parece que tienen un potencial disruptivo, revolucionario, más importante que otros, cómo es el caso de la web semántica, que no es la web 3.0.

La web semántica existe desde los orígenes de Internet. Tim Berners Lee se imaginaba la web como un espacio mucho más elaborado que el que tenemos ahora. Los criterios que han guiado la arquitectura, técnicamente muy mejorable, de la red han sido prácticos: la prioridad en el abaratamiento de costes de producción, las prisas posteriores en la burbuja de las puntocom, o la construcción de una web social y rentable, por ejemplo. El factor que frena su evolución es el imperativo económico.

La evolución de la web 1.0 no ha sido lineal, sino que se ha dividido en dos tipos de web más funcionales:

- La web semántica, en la cual se añaden a los datos codificados y representados en las páginas, al lenguaje HTML que definía la forma, un

conjunto de metadatos (datos sobre los datos) que habilitan al usuario y a las máquinas para extraer información y poder operar.

– La web 2.0, la web social.

Por *web semántica* entendemos el espacio creado en un lenguaje que los ordenadores pueden interpretar, enfocado, más allá de la transmisión de señales, a la comunicación. También es una web de datos escritos en formatos interoperables, de bases de datos compatibles que construyen la definición para los ordenadores, de ámbitos conceptuales globales para toda la web. Son datos que los ordenadores pueden procesar para devolvernos resultados o para hacer que la experiencia del usuario sea más cómoda, productiva y satisfactoria.

A fin de que eso sea viable hay que definir los estándares. El W3C es el organismo que se encarga de ello y que traduce los conceptos del mundo a ontologías. Los lenguajes RDF, OWL y derivados, además del XML, son maneras diferentes de marcar el contenido de cualquier página web de forma semántica. Es, sin duda, una web mucho más costosa para los productores de contenidos, pero también resulta más eficiente a largo plazo.

El papel de los organismos reguladores, como el W3C, es fundamental. También hay que destacar otras aportaciones, como el *linked data web* (la web de los datos enlazados), de Tim Berners Lee, la traducción de bases de datos públicas a los lenguajes semánticos para los gobiernos de Gran Bretaña o los Estados Unidos, y el número de organismos, instituciones y empresas privadas que están entrando al *linked data cloud* (nube de datos interoperables) para formar parte de un futuro universo web más eficiente y ordenado.

La evolución que, durante el 2008 y hasta marzo de 2009, ha tenido este fenómeno, es significativa, tal como muestran estos gráficos:

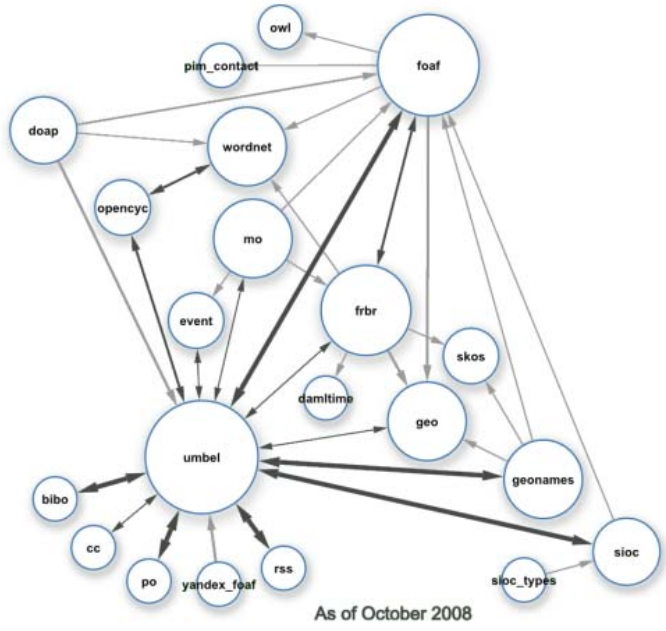


Imagen 2. Fuente: Michael K. Bergman (datos: octubre 2008)

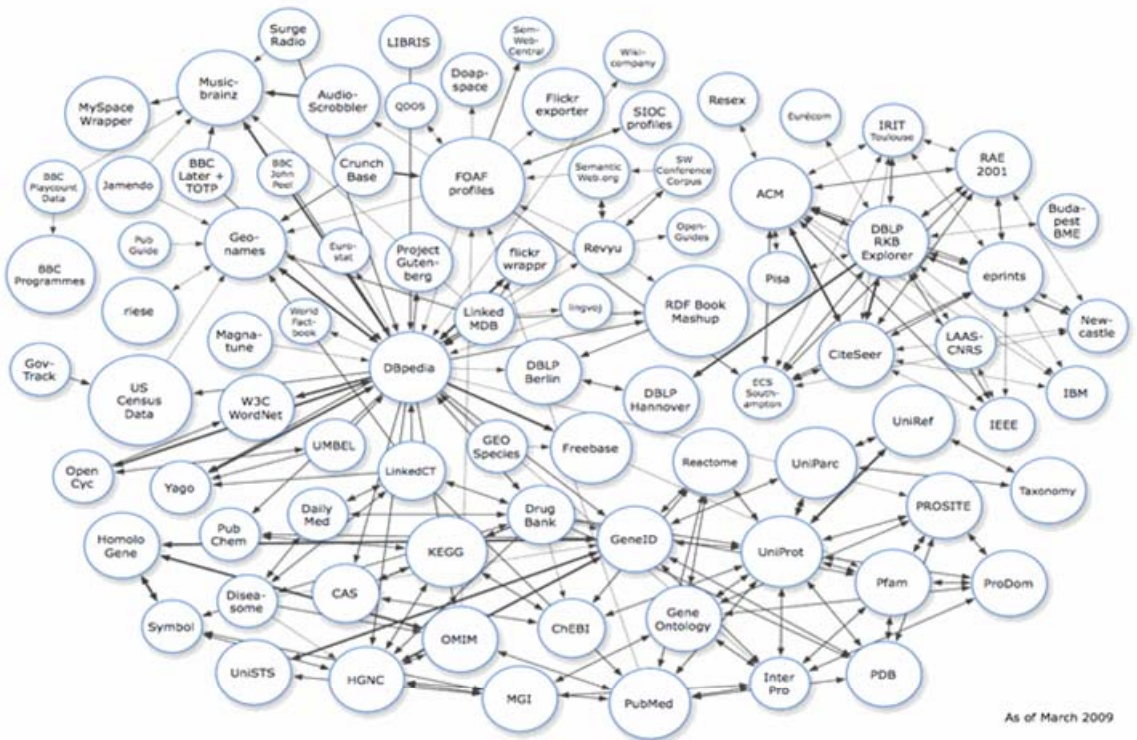


Imagen 3. Fuente: web del W3C (datos de marzo de 2009).

Formar parte de este flujo no es fácil, porque cada vez las herramientas de semantización de los contenidos y medios generados por el usuario en la web social son más sofisticadas. La web 3.0, entendida como web semántica, es una tendencia que probablemente durará un periodo indefinido en la web; ahora sí, más de una década. Seguramente este proceso de construcción se producirá paralelamente al de una web de calidad.

Internet de las cosas (o web al cuadrado)

La Internet de las cosas es una nueva manera de entender la red, que es posible gracias a tecnologías como la identificación por radiofrecuencia (RFID).

La red ofrece soluciones reales para problemas reales de gente que todavía no se beneficia de sus maravillas. Sirve de plataforma para iniciativas que podrían hacer realidad la máxima que, hace unos años, analistas y activistas consideraban segura: Internet hará un mundo mejor. Y no un mundo paralelo de

una minoría privilegiada, sino un solo mundo mejor para todos: *geeks* (entusiastas de la tecnología y la informática) y ciudadanos.

No se trata de un mundo digitalizado y desnaturalizado donde la especie humana no se supedita a la inteligencia de las máquinas, sino de la evolución de nuestra identidad digital complementando y mejorando la identidad presencial. La web no tiene mucho sentido si no hacemos aportaciones al mundo exterior, a los colectivos que son usuarios de la web y a los que no lo son, mejoras a sus vidas.

Las tecnologías asociadas, como el RFID, permiten la conexión entre lugares físicos y virtuales mediante sistemas de sensores conectados a diferentes elementos. Ya es una realidad: la web en dispositivos móviles, la web en dispositivos domésticos, la web en tiendas y en restaurantes; tecnología virtual para dar soluciones a problemas reales como la violencia de género, el fracaso escolar o el aislamiento de los ancianos; herramientas útiles para cirugía, odontología, salud mental, educación, etc.

Cloud computing

Se llama *cloud computing* al hecho de que nuestros datos, perfiles y relaciones sean en la red (*in the cloud*, en las nubes): ya no residen en nuestros equipos ni dependen del sistema operativo de los ordenadores, sino de aplicaciones en la red. Dicho de otra manera, el *cloud computing* es la tendencia a que las aplicaciones no se alojen externamente, ni en centros de datos y ni en servidores de empresa, sino en la web, en Internet.

Esta expresión hace referencia a sistemas operativos que se pueden usar desde la web (Web-OS), a ubicuidad (nuestros datos o las aplicaciones con que trabajamos están disponibles desde cualquier lugar, o a web 4.0 (término que se impone para definir la nueva web ubicua y que se está desarrollando paralelamente a la web 3.0).

Temas relevantes de la web 2.0

Nativos e inmigrantes digitales

Marc Prensky, en su trabajo *The emerging online life of the digital native* (2004), propone una taxonomía conceptual entre las dos grandes tipologías de usuarios

de las nuevas tecnologías: nativos e inmigrantes digitales.

Los nativos son consumidores jóvenes que aprenden en entornos tecnológicos y que tienen como lengua materna los ordenadores, los videojuegos e Internet.

Los inmigrantes digitales son las personas nacidas antes de la era tecnológica que sienten fascinación por las nuevas tecnologías y que han experimentado un proceso de adaptación más lento y lineal, pero incluso más motivador.

Prensky concluye que, mientras padres y educadores (generalmente inmigrantes digitales) consideran que el conocimiento es poder, en el mundo emergente liderado por los nativos digitales el poder está al poder compartir el conocimiento. Este autor, que el año 2001 publicó *Nativos e inmigrantes digitales*, se ha replanteado esta dualidad y ahora considera que ya no es relevante.

Ahora bien, aunque los principios de colectivización y abertura del conocimiento se adaptan de manera mucho más próxima a los hábitos de los nativos digitales, no podemos presuponer que el hecho de ser nativo haga innecesaria la adquisición de competencias digitales. Hay que pensar en términos de sabiduría digital. La tecnología digital se tiene que enseñar como una herramienta fundamental que puede hacernos cada vez más sabios.

Software abierto, software libre y licencias Creative Commons

Este proceso de construcción colectiva del conocimiento, de emergencia de un nuevo paradigma, plantea muchos interrogantes, entre los cuales están los efectos sobre la propiedad intelectual.

Las entidades de gestión colectiva de los derechos de autor han reavivado el debate de los derechos de propiedad intelectual mientras que varios autores consideran que la emergencia de la cultura de la remezcla hace imprescindible la liberación de la cultura (Lessig, 2004).

En este marco, el año 2001 se fundó una organización sin ánimo de lucro llamada Creative Commons (CC), que en el 2002 ya presentó un proyecto de licencias como un instrumento jurídico innovador para la gestión de los derechos de autor derivados de la creación que cualquier persona quiera compartir en la red: las licencias Creative Commons. Esta iniciativa deriva, en cierta manera, del proyecto GNU, iniciado el año 1983 por el conocido activista del software libre Richard

Stallman con el objetivo de crear un sistema operativo completamente libre: el sistema GNU.

Las licencias CC, popularizadas sobre todo por los proyectos de software libre, han alcanzado una difusión considerable y que se ha adaptado a la legislación de unos treinta países. En el Estado español se ha puesto en marcha recientemente otra alternativa: Coloriuris (Ci), más adaptada a la tradición jurídica sobre propiedad intelectual.

Precisamente bajo una licencia Creative Commons se distribuye esta publicación, como la mayoría de los trabajos de difusión y sistematización de los conocimientos creados o generados por el programa Compartim.

Software social

A partir del año 2002, en que Clay Shirky organizaba el primer *Social Software Summit*, se empieza a hacer difusión del término *software social*, que es aquél que permite la interacción grupal.

Los ejemplos más destacados de software social son las folksonomías, las redes sociales, los wikis y los blogs.

Folksonomías, marcadores sociales

El término *folksonomy* deriva de taxonomía y se ha atribuido a Thomas Vander Wal. *Taxonomía* procede del griego, *taxis*, clasificación, y *nomos*, ordenación, gestión. *Folk* proviene del alemán y significa pueblo (*Volk*). De acuerdo con su raíz etimológica diremos, pues, que folksonomía significa literalmente «clasificación gestionada por el pueblo (o democrática)». La *folksonomía* hace referencia, de hecho, a la indexación social, la clasificación colaborativa mediante etiquetas simples en un espacio de nombres llano sin jerarquías ni relaciones predeterminadas.

Las folksonomías son la base del funcionamiento de los llamados *marcadores sociales*: Delicious (enlaces favoritos), Mister Wong (enlaces, marcadores), Flickr (fotos), Youtube (vídeos), son algunos ejemplos.

En su vertiente de organización de la información hecha por parte de personas,

las folksonomías son uno de los precedentes más importantes de la web semántica y la base constitutiva de la web social, de la web contextual, de la construcción social de la realidad.

Se trata de uno de los muchos ejemplos de cómo las redes sociales evolucionan de forma natural hacia normas y convenciones que enriquecen nuestra productividad y nuestras conexiones. Son también la base de las redes de intereses (el GGG, o Graf Global Gigant de Tim Berners-Lee), que también podemos construir desde la coincidencia entre nuestro etiquetado y el de otros usuarios.

Redes sociales, *networking*

La Wikipedia define red social como «una estructura social que se puede representar en forma de uno o diversos grafos en la que los nodos representan a individuos (a veces llamados actores) y las relaciones entre éstos».

Habitualmente se utilizan:

- Para difundir noticias, a veces por los medios oficiales.
- Para saber de qué se habla en Internet.
- Para estar en contacto con los amigos.
- Para hacer un diario de viaje.
- Para hacer seguimiento de conferencias, actos, etc.
- Como una herramienta de relaciones públicas y marketing.
- Como herramienta de aprendizaje.
- Como un canal de información móvil.

Las redes sociales más conocidas y usadas son Facebook, MySpace y Twitter; hay redes especializadas, como LinkedIn, o territoriales, como Tuenti en España o Orkut en el Brasil, en función de qué tipo de relaciones se quieran establecer: intercambios financieros, amistades...

Teóricamente no hay límite para los nodos que pueden componer una red, pero el número de Dunbar (1992) limita las conexiones estables a 150 miembros. A partir de este número las relaciones son frágiles y cambiantes. En las redes en la

web se han aplicado otras teorías provenientes del análisis de redes sociales, como la de los seis grados de separación o la ley de Metcalfe, que sostiene que el valor de una red es proporcional al cuadrado del número de sus nodos (en este caso, usuarios).

Hemos visto cómo uno de los rasgos fundamentales de la web 2.0 es el hecho de que redes y fuentes son conceptos asimilables en su contexto. Así, la diferencia entre fuente y red se diluye, la información se construye de manera social, el usuario, el *prosumidor*, busca a la vez que genera contenidos.

Gracias a usuarios cada vez con más criterio, capaces de huir de la sobreinformación a partir de la selección de referentes y contactos, el futuro de las redes sociales de la web 2.0 no se orienta hacia una red única, sino hacia miles de redes o pequeñas comunidades de intereses o necesidades.

Hay que destacar que actualmente la segmentación se prevé incluso desde el nacimiento de las redes, que tienden a especializarse, a verticalizarse en sectores de interés, en cuentas de devenir transversales y generalistas, tal como se produce con las más populares.

Wikis

La Wikipedia nos permite editar de forma colaborativa conocimientos enciclopédicos. Su nombre deriva del hawaiano *wiki wiki* (rápido) y fue creada en 1995 por Ward Cunningham.

Los wikis son a menudo el primer paso que hacen empresas y comunidades hacia el trabajo colaborativo. Se convierten en herramientas de gestión del conocimiento para proyectos concretos o tableros, espacios temporales de trabajo. Ahora bien, más importante que la herramienta es todo lo que aporta el fenómeno wiki a la dinámica de trabajo de empresas y organizaciones.

Una de las obras de Ward Cunningham (2001), *The Wiki Way: Not a Technology, but a Philosophy* (2001) (La manera wiki: no es una tecnología, sino una filosofía) establece los principios. Los wikis se tienen que crear en entornos abiertos al caos, controlados por la sabiduría de las multitudes, la inteligencia colectiva. Lo decía Linus Torvalds en una frase célebre y paradigmática: «si está disponible el número de ojos suficiente, todos los errores son superficiales».

Todo el mundo puede participar en la edición de un wiki; en el mundo wiki no hay jerarquías: es una idea recuperada en el planteamiento actual del *crowdsourcing* o producción colaborativa de sistemas o contenidos.

En el mismo sentido, Cass Sunstein (2006) señala que incluso los campos del conocimiento científico son como grandes wikis: siempre editables y con la opción de revisión entre iguales, en los cuales las nuevas entradas representan trabajos que hacen crecer la inteligencia colectiva de forma eficiente.

Blogs

El blog ha sido, junto con algunas redes sociales, la herramienta más popular de la web 2.0. Es la base del periodismo ciudadano y, desde la perspectiva de los mercados, es el establecimiento de una conversación permanente que algunas empresas, partidos políticos y organizaciones han entendido como un medio para acercarse a la opinión del consumidor, votante, usuario, allí donde se produce la conversación.

Siguiendo una de las obras pioneras en esta cuestión, *Manual de uso de blogs en la empresa* (Ortiz de Zárate, 2007), un blog es:

- Una herramienta que permite publicar fácilmente contenidos en Internet. Es una alternativa satisfactoria a la cobertura de la prensa tradicional, una forma de darse a conocer y de conseguir visibilidad, una oportunidad de exponer nuestra opinión ...
- Un medio de comunicación horizontal en la red. Desafía a las jerarquías, según un modelo horizontal de red, no jerárquico, que implica escuchar y conversar.
- Un estilo, una filosofía, una tendencia social.
- Una acción social participativa. Dan Gillmor (2003) fijó esta característica como base del periodismo 3.0. Además, afirmaba que los blogs proponen un tipo de noticias producidas por ciudadanos que tienen cosas que decir más allá de los medios de comunicación de masas, que siempre han tenido el monopolio de la primera versión de la historia.

La conversación que se produce en los blogs es diversa, por lo que es imposible controlar el conjunto, aunque la web 2.0 proporciona numerosas herramientas y sistemas de centralización, organización o seguimiento (alertas y RSS, por ejemplo).

También hay herramientas que extraen los comentarios de los blogs y que permiten el retorno de respuestas (algunas herramientas de micromensajería, de *lifestreaming*, coComment, FriendFeed, etc.) en el mismo sentido de centralización y gestión de la información.

Ortiz de Zárate hizo una clasificación de los tipos de blogs institucionales o escritos en nombre de un organismo o empresa según los diversos objetivos que persigan. Además, a partir de la experiencia, podríamos añadir un cuarto tipo. Todos estos tipos son objetivos del blog *Gestió del coneixement*:

- Blogs con un enfoque relacional: aspiran a crear y mantener una relación más estrecha con las audiencias clave en la empresa. En este caso, tienen que ser externos, obviamente, y tienen que cuidar la relación con la blogosfera o el ámbito concreto de influencia.
- Blogs para compartir conocimiento: permiten que el experto en una materia difunda sus conocimientos de manera más dialogada y natural.
- Blogs con un enfoque colaborativo: aspiran a crear y mantener una cultura corporativa más comunicativa y colaborativa.
- Blogs orientados al aprendizaje (especialmente de competencias digitales). Según Howard Rheingold, en relación con las multitudes inteligentes, hay un conjunto de retóricas que se tienen que aprender para aprovechar todo el potencial de la comunidad: los blogs son una vía perfecta para alcanzarlo. La habilidad de enlazar y la ética del enlace son fundamentales y se pueden aprender de forma privilegiada de la práctica bloguera.

6.2 Conclusiones

Cerramos este capítulo mediante una conversación: la que se produce sobre las nuevas tecnologías, desde los inicios de la red, entre visiones tecnoutópicas y tecnodistópicas. Internet puede estar convirtiéndose, en contra de todo lo que hemos estado diciendo hasta ahora, en un sistema de entropía informacional, confuso e ineficiente.

El término *infoxicación* (intoxicación de información), acuñado por Cornella (2002), los contenidos basura o la idea de que Google disminuye nuestras capacidades cognitivas, «Google nos hace estúpidos» (Nicholas Carr, 2008), irían en este sentido.

Es un cambio de paradigma: David Weinberger (2007) explica que los órdenes, las representaciones de la realidad han cambiado; ahora todo es misceláneo. El conocimiento no está en nuestros cerebros sino entre nosotros.

Se ha hablado de los blogs como quinto poder e incluso hay teorías sobre la posibilidad de que, en poco tiempo, los blogs se asimilen a los medios de comunicación tradicionales, muchos de los cuales ya han abandonado o han fusionado su formato en papel tradicional con la nueva tinta digital.

Hoy, «*We the People*» (Nosotros, la gente) es la frase en cierta manera fundacional de la revista Times: no es sólo una expresión política, ni una evocación utópica del poder de las masas, sino también una descripción realista de cómo las personas, como trabajadores, consumidores, miembros de la comunidad y contribuyentes tienen ahora mismo el poder de innovar y crear valor en un escenario más global que nunca.

La economía de los bits es, respecto de la de los átomos, abundante, tal como dice Chris Anderson (2009): lo que ahora es importante son las conversaciones, el conocimiento que se genera desde los espacios que hemos ido viendo.

El sufijo 2.0 se ha convertido en una etiqueta ubicua para expresar el cambio de procesos en manos de personas, aparentemente más apoderadas que en cualquier otro momento de la historia gracias a nuevas vías de interacción masiva y libre. Nunca ha sido tan fácil crear grupos y, así, los individuos son cada vez más independientes, necesitan menos intermediarios y menos servicios de pago para conseguir las mismas cosas.

La tendencia es, además, horizontalizar las relaciones humanas en muchos ámbitos de la cultura y la sociedad. Con sufijo o sin, estamos hablando de esta oleada cuando nos planteamos el anacronismo de la gestión tradicional o cuando leemos cosas etiquetadas como empresa 2.0, periodismo 2.0 o periodismo 3.0, política 2.0, e-gobierno 2.0 o aprendizaje 2.0, entre otros.

7. La relación comunidades de práctica y aprendizaje en línea: el caso del programa Compartim

El aprendizaje, entendido en los diferentes sentidos que veremos a lo largo del capítulo y de forma intencionada o no, es uno de los beneficios fundamentales de las comunidades de práctica. Cuando pensamos en las comunidades de práctica en línea, aunque no hay una opinión unánime sobre si se mejora la calidad, sí que sabemos que aumentan las posibilidades de acceder al aprendizaje. Como dice Shirky (2008), nunca ha sido tan fácil crear grupos, así que podríamos pensar que nunca ha sido tan fácil hacer uso de los grupos para aprender.

Si entendemos el aprendizaje como una actividad social, aprender sobre una determinada profesión puede ser, en la web, formar parte de comunidades o redes profesionales que nos transmitirán, además de conocimiento explícito, sus valores, su cultura, etc. (conocimiento tácito).

En Internet, el aprendizaje, como fundamento de la socialización y el desarrollo en el ámbito profesional y personal, cambia sus , las teorías en que se basa, sus metodologías, los roles de los agentes implicados y, sobre todo, su alcance o importancia durante la vida de las personas.

7.1 De las aulas y plataformas al aprendizaje social abierto

Haciendo el camino del cambio

El término sociedad del conocimiento, formulado como proceso y utopía en otras épocas, un sentido global, universal, posible y libre desde el nacimiento de la red como medio de comunicación convergente y que permite compartir y generar conocimiento a más personas, de manera más democrática y, probablemente, con más eficiencia que en ningún otro momento de la historia.

Quizás por este motivo, el ámbito educativo ha sido uno de los más relevantes y muchas veces pionero en el uso extraoficial de las herramientas de la web social con finalidades formativas. Son curiosas algunas sinergias entre los usos académicos y los teóricos, la filosofía de la web. De hecho, la lógica del posicionamiento según enlaces y su valor (el *page rank*) que fundamenta la relevancia en Google, imita en cierta manera la revisión y valoración entre iguales del mundo académico. Esta lógica estuvo presente desde los inicios, en el

proyecto original, cuando el buscador era todavía un proyecto de investigación doctoral en la Universidad de Stanford.

Si las plataformas tradicionales de formación derivaban de un modelo de aulas cerradas, roles estrictos e invariables entre profesor y alumno, importancia máxima del contenido, transmisión unidireccional de conocimiento, etc., hoy hay que definir nuevas posibilidades, adecuadas a un contexto y a un destinatario totalmente diferentes.

El modelo ya no es el del aula sino el de un nuevo ecosistema, Internet, que permite realizar algunas viejas utopías. El usuario también ha evolucionado en cuestión de madurez digital y aunque manifiesta nuevas resistencias, ha vencido ya la resistencia digital.

El modelo actual es uno de contenidos abundantes, que permanecen de manera permanente en fase beta y que son modificables y editables, como la misma Wikipedia, en un entorno de conversación y flujo de información constantes, de web en tiempo real, disponible desde cualquier lugar y desde múltiples dispositivos, hipertextuales o enlazados, más que nunca, no sólo al conocimiento que pretenden transmitir, sino también a las relaciones sociales que pueden generar, a sus efectos constantes en nuestras redes sociales y de intereses en medio de una dinámica constante, permanente, de comunicación, de conversación.

Aprendizaje social abierto

La educación 2.0 es un amplio movimiento que abarca desde teorías pedagógicas más actualizadas hasta nuevas propuestas que se generan en la red. Las herramientas son todas aquéllas que nacen con la web social para posibilitar la interacción, la participación: redes sociales (Ning, Elgg, etc.), entornos colaborativos (Google Docs, Google Wave, foros, wikis) o cualquier otro instrumento genuino de la web 2.0 (blogs, redes sociales, etc.). En el caso del programa Compartim, e-Catalunya ha sido la plataforma propia de colaboración que ha facilitado, en forma de entorno *evangelizador*, tanto la adopción de competencias digitales como la producción real de conocimiento.

Actualmente, hay varias teorías sobre el aprendizaje que surgen o bien se transforman y adaptan a las nuevas posibilidades de la web.

Nueva sociedad: nuevas formas de aprender

Como explica John Seeley Brown en *Minds On Fire* (2008) estamos evolucionando desde la perspectiva de «Pienso, por lo tanto, existo», a la derivada del constructivismo social y la concepción misma de la web 2.0: «Participo, por lo tanto, existo».

En este contexto, surgen los *prosumidores*, una nueva figura que tiene el rol clásico de consumidor, pero también el de productor de contenidos. Son actores nuevos, protagonistas de la web social, en la que se diluyen los límites de la creación y la difusión de contenidos entre los ámbitos profesional y *amateur*.

Aunque la misma denominación profesor-alumno cambia, el nuevo movimiento devuelve el protagonismo a lo que siempre tendría que haber sido el centro del aprendizaje si lo entendemos como conversación (Laurillard, 2002): el participante en acciones formativas.

Aprender se convierte, así, en el hecho de entrar a formar parte de una conversación entre iguales y con el profesor, ahora llamado facilitador, tutor o dinamizador, términos que describen nuevos roles horizontales, de intercambio y no de transmisión unidireccional de conocimiento.

La información ya no es poder: ahora hay un conocimiento que se construye precisamente desde la participación, la publicación, el hecho de compartir un bien intercambiable, acumulativo y colaborativo como es el conocimiento.

La web, pues, ha resultado un entorno ideal para desarrollar las diferentes maneras de aprendizaje social que algunos autores ya describían.

Johnson (1992) explicó que el conocimiento siempre se genera bajo una continua negociación y que no se producirá hasta que los intereses de varios actores, como en las comunidades de aprendizaje o de construcción de conocimiento, no estén incluidos. El autor proponía tres tipologías diferentes de aprendizaje:

– Aprender haciendo (*learning-by-doing*): son de gran utilidad aquellas herramientas que permiten al estudiante y/o docente la lectura y la escritura en la web, con el principio de ensayo-error. Por ejemplo, los estudiantes pueden aprender sobre ecología elaborando presentaciones en línea (de texto, audio o vídeo) sobre como se trata este tema en diferentes países del mundo. Después,

el profesor lo revisa y corrige los aspectos mejorables. Este proceso de creación individual y colectivo al mismo tiempo promueve un proceso de aprendizaje constructivista.

- Aprender interactuando (*learning-by-interacting*): una de las principales cualidades de la gestión de contenidos es que además de escribirse con hipervínculos, ofrece la posibilidad de intercambiar ideas con el resto de los usuarios de Internet. Con este enfoque, el énfasis de aprender interactuando se pone en la instancia comunicacional entre iguales. Algunos ejemplos de interacción son publicar un post en un blog, modificar un wiki, hablar con voz p IP, enviar un mensaje de correo por voz, y actividades tan habituales como usar el chat o el correo electrónico.
- Aprender buscando (*learning-by-searching*): uno de los ejercicios previos a la escritura de un trabajo, ensayo o ejercicio es la búsqueda de fuentes que ofrezcan información sobre el tema que se quiere tratar. Este proceso de investigación, selección y adaptación acaba ampliando y enriqueciendo el conocimiento de la persona que realiza la búsqueda. En un entorno con gran cantidad de información es fundamental aprender cómo y encontrar los contenidos que necesitamos.

A partir de las herramientas que permiten generar y compartir contenido, Lundvall (2002), añade un cuarto tipo de aprendizaje, que representa el valor de las herramientas web 2.0 y que está basado en la idea de compartir información, conocimientos y experiencias:

- Aprender compartiendo (*learning-by-sharing*): El proceso de intercambio de conocimientos y experiencias permite a los educandos participar activamente de un aprendizaje colaborativo. Tener acceso a la información no significa necesariamente aprender: por eso, la creación de instancias que promuevan compartir objetos de aprendizaje contribuyen a enriquecer significativamente el proceso educativo.

Pero todavía se podría añadir un quinto tipo si pensamos en las comunidades de práctica:

- Aprender siendo (*learning-by-being, learning to be*). John Seeley Brown (2008) destaca que a las comunidades podemos aprender a aprender (*learning to know*) y aprender a ser participantes legítimos (*learning to be*). Aprendemos mejor que antes, ya en el periodo de formación, a tomar ciertos compromisos con las prácticas y normas de una determinada profesión. Y no es una idea

nueva, sino precisamente la que basará el aprendizaje en las comunidades, o las comunidades de práctica como disciplina social de aprendizaje.

Aprendizaje social situado y comunidades de práctica

El aprendizaje social situado es una teoría del aprendizaje que se puede enmarcar en el paradigma constructivista. Concibe el proceso de conocimiento como un proceso interactivo entre el aprendiz y su entorno.

Las características más importantes del aprendizaje situado son:

- Las personas adquieren conocimientos significativos en un marco social y cultural.
- Los conocimientos aprendidos así son reforzados con la capacidad de trasladarlos a contextos parecidos a los originales.
- Personas con un resultado bajo de conocimientos en pruebas objetivas a menudo manifiestan habilidades más elevadas en situaciones cotidianas parecidas. La escuela, pues, tiene que favorecer actividades que pongan de manifiesto estas similitudes de contexto (es lo que Lave y Wenger llaman *participación periférica legítima*).
- El valor fundamental del conocimiento no radica en él mismo, sino en su utilidad para resolver situaciones de manera inductiva.
- En consecuencia, se tendrían que potenciar las tendencias dirigidas a fomentar el uso social del conocimiento. De aquí la importancia de las comunidades de práctica dentro del marco del aprendizaje situado.
- Igualmente, esta concepción del aprendizaje es valiosa para el desarrollo de un modelo de educación de adultos, ya que las expectativas de los adultos respecto del aprendizaje tienen más que ver con la resolución de problemas y la aplicación de la cognición a casos y contextos.

La organización que aprende

La tecnología ha hecho más fácil y necesario que nunca aproximarse al concepto de organización que aprende o la realización de una idea ya experimentada por empresas con modelos de gestión innovadores, como Irizar (en Guipúzcoa) o Semler (Brasil).

La teoría sobre desarrollo organizacional de Peter Senge (1992) predice que en el actual contexto de flujo de información incremental y constante, la capacidad de ganancia futura de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas.

Así, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán organizaciones inteligentes, organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, los talentos y capacidades de cada persona para aprender cómo adaptarse al contexto. En un contexto cada día más complejo, la empresa que se enfrenta también se convierte cada día en más compleja, de manera que se pueden llegar a deteriorar sus niveles globales de calidad, de productividad, clima laboral, etc. hasta llegar a poner en peligro la organización.

Por contra, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir la propia responsabilidad, de buscar el continuo acto-crecimiento y de crear sinergias a través del trabajo en equipo dará lugar a la idea *fundamental de The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende*, de Peter Senge, 2006), enfocado a la solución de problemas de grupo a partir del pensamiento sistémico (no lineal) para convertir organizaciones en organizaciones que aprenden.

Se trata de una visión que implica la del aprendizaje permanente. El aprendizaje, así, se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo, en vez de una parte específica de la carrera de una persona, haciendo crecer de paso el capital intelectual de las empresas.

Para el autor, lo contrario de una organización en aprendizaje es una organización tradicional, basada en mecanismos rígidos de control y que funciona sobre la base de ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo con los años, ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras empresas u organismos mayores que han tenido éxito. Son organizaciones que reproducen lo que ya saben y que en algunos casos incorporan algunas novedades que en cierta medida adaptan, acomodan, para poder incorporarlas en su funcionamiento.

Hace falta huir, finalmente, de los modelos de empresa u organización que no confía en las capacidades de sus empleados ni en su grado de compromiso con la empresa y su responsabilidad, diseñando o reproduciendo mecanismos de

control, más o menos sofisticados. Empresas que se estructuran de manera jerárquica, vertical, formando una pirámide en la cima de la cual se toman todas las decisiones: jerarquías y relaciones de arriba a abajo en lugar de las más horizontales o incluso de abajo a arriba, de las que se habla en el ámbito de la gestión o de la educación actuales.

La organización sensibilizada por el aprendizaje quiere asegurar que todos los miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo su potencial y sus capacidades. Los miembros de la organización, como las personas en la nueva web, son vistos como elementos valiosos, capaces de aportar valor, de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, de adoptarla como propia y de actuar con total responsabilidad.

Hay modelos complementarios sobre gestión del conocimiento en la organización, como el de Nonaka y Takeuchi (1995), que pueden ayudarnos a entender el proceso de adquisición de conocimiento, desde el conocimiento tácito o informal al más explícito. Los autores identifican 4 etapas del flujo de conocimiento en la organización:

1. Socialización: conocimiento entre los miembros, que comparten perspectivas y experiencias.
2. Externalización: uso de metáforas, historias y diálogos que convierten en explícito el conocimiento tácito.
3. Combinación: los miembros de la comunidad interactúan con otros grupos de la organización.
4. Internalización: aprender haciendo (*learning-by-doing*), como mecanismo de creación de conocimiento tácito.

Cuando coexisten los cuatro elementos, los autores hablan de espirales de conocimiento que resultan en la aceleración del aprendizaje organizacional.

7.2 Aprendizaje conectado

Si basamos el nuevo aprendizaje en las conversaciones y la interacción que se produce en redes y equipos abiertos de trabajo es, en parte, gracias a la aparición de nuevos marcos teóricos, explicativos de la idoneidad de la red para el surgimiento de experiencias educativas.

El conectivismo es una teoría de aprendizaje en la era digital, desarrollada por George Siemens (2004), basada en la aplicación de los principios de la red al aprendizaje, donde conocer es hacer conexiones y aprender es construir redes, y que sirve para explicar el efecto que la tecnología ha tenido sobre la manera cómo vivimos actualmente, nos comunicamos y aprendemos.

El conectivismo, derivado de distintas disciplinas (la biología, la neurología, el cognitivismo, las teorías sobre el procesamiento de la información, las teorías del caos, de las redes neuronales, la complejidad y autoorganización), nos diría que aprender es instanciar patrones de conectividad en la mente.

Siemens postula que el caos, la distribución en red de la información en el nuevo entorno, requiere una manera de aprendizaje afín: afín en la red, afín a nuestros mecanismos cerebrales y basado en conexiones entre diferentes tipos de conocimiento, normalmente libre.

El significado no es una cosa nueva que elaboramos o construimos, sino la extensión de las conexiones que ya poseemos. Su valor se incrementa según la cantidad y calidad de las conexiones establecidas. Una idea se acercará más al concepto de conocimiento cuánto más conectada, más contextualizada, esté.

Con respecto a las herramientas para facilitar el aprendizaje conectado, serían las que hemos citado hasta ahora: las nacidas a fin de que los usuarios generen contenidos en la web 2.0, sobre todo blogs, wikis y redes sociales.

En síntesis, podemos resumir la teoría del aprendizaje conectado en los aspectos siguientes:

- El aprendizaje y el conocimiento se basan en la diversidad de opiniones, y la diversidad nos llevará, a causa del aumento y la variedad de las conexiones, a la tolerancia.
- El aprendizaje es un proceso que consiste en conectar nodos especializados o fuentes de información.
- El aprendizaje puede residir en entidades no humanas.
- La capacidad para saber más es más importante que el conocimiento que se tiene en cada momento.
- La realización y mantenimiento de las conexiones es clave para facilitar el aprendizaje continuo.

- La capacidad para ver las conexiones entre ideas, campos de conocimiento y conceptos es una habilidad clave.
- El objetivo de toda actividad conectiva de aprendizaje es disponer de conocimiento actualizado y fiable en todo momento.
- La toma de decisiones es, por sí misma, un proceso de aprendizaje. Escoger qué aprender y el significado de la información que recibimos se ve desde la óptica de una realidad cambiante. Una respuesta correcta hoy puede no serlo mañana a causa de las alteraciones producidas en el clima informativo en que se enmarca la decisión.

Del grupo a la red y la comunidad

Stephen Downes (2005) plantea un nuevo modelo de aprendizaje en línea para un mundo en cambio perpetuo, hay que dejar de ver las cosas como si fueran estáticas. Downes expresa el concepto del aprendizaje en flujo.

«El modelo de *e-learning*, de aprendizaje de cualquier tipo basado en el contenido, producido por publicadores, organizado y estructurado en cursos y consumido por los estudiantes está agotado. Los nuevos modelos apuestan por la abertura. Se han acabado los jardines cerrados: las redes sociales y de contenidos distribuidos a través de servicios son el futuro.»

Hay muchos motivos para defender la idoneidad de este aprendizaje en red respecto de lo que podía pasar tradicionalmente en los grupos:

- La naturaleza del conocedor. Los humanos somos parecidos a las redes y aprendemos de la misma manera: somos sistemas dinámicos, en constante evolución.
- La calidad del conocimiento aumenta en las redes distribuidas, sin el límite o la parcialidad que impondría la presencia de un líder.
- Pasamos del conocimiento grupal simple y transmitido (causa-efecto, sí-no) al aprendizaje en red emergente y complejo.
- Un grupo es un conjunto de entidades o miembros con naturalezas diferentes: lo que define el grupo es la calidad y el rol de sus miembros. Una red es una asociación: lo que la define es la naturaleza de las conexiones.
- El grupo es elemental y se define por similitudes y masas. La red es diversa y cambiante y se define por interacciones, como un ecosistema.

Downes se plantea si podemos alcanzar orden, responsabilidad, identidad en un ecosistema o si necesitamos la imposición de orden, de las normas sociales, de las instituciones y jerarquías. El mismo autor nos ofrece algunas claves para responder: el cambio del rol del tutor, que pasa de director de grupos a coordinador o moderador de comunidades, fundamentalmente experto en las herramientas de la web 2.0 y el entorno abierto de aprendizaje en línea y no tanto en los contenidos concretos que se tengan que impartir.

Aprendizaje rizomático

La idea del aprendizaje rizomático se deriva de la filosofía de Deleuze y Guattari (1994), y Dave Cormier (2008) lo adapta al contexto educativo actual en la red de manera que completa en ciertos aspectos las teorías conectivistas iniciales.

El pensamiento y el cerebro están más próximos a sistemas caóticos que a la ordenación jerárquica de los conocimientos propios de la educación actual. Utilizan la metáfora del rizoma (corte radiforme de algunos vegetales formado por muchas raíces minúsculas y conectadas entre sí formando un todo complejo).

El aprendizaje rizomático es un nuevo modelo frente a las jerarquías, la verticalidad de los sistemas antiguos, que abre las puertas a la transversalidad. Las redes asociativas de contenidos están estructuradas en torno a núcleos generadores de conocimientos relacionados entre sí. Al mismo tiempo, las diferentes redes asociativas estarían conectadas entre sí.

En el modelo rizomático, el conocimiento es negociado, la experiencia de aprendizaje social y de creación personal de conocimiento tiene objetivos cambiantes y premisas negociadas constantemente.

Aprendizaje autónomo y proactivo

El aprendizaje autónomo de Piaget parece un precedente importante de la idea de la customización y la motivación como aspectos clave en cualquier iniciativa de facilitación del aprendizaje.

Si adaptamos el aprendizaje autónomo al contexto actual podríamos concluir que, gracias a las tecnologías, ampliamos nuestras capacidades cognoscitivas, nos volvemos más independientes y tenemos menos necesidad de guías o maestros para el aprendizaje. La progresiva adaptación al caos o el aumento de nuestra tolerancia y la capacidad de gestión del caos son fundamentales en un mundo

que es cada vez más complejo.

La idea, que analizaremos más adelante, de los entornos libres y personalizables de aprendizaje (PLE) en el dominio público está ofreciendo una oportunidad única para el desarrollo de un proceso continuo y más sostenible, independiente de las instituciones o informal y autónomo.

Aprendizaje experimental

Las aulas siguen un modelo que comunica cosas conocidas, en cambio, el modelo 2.0 es un modelo asimilable al laboratorio, que explora lo que todavía es desconocido.

El aprendizaje en entornos complejos, en los que el conocimiento existente se aplica a nuevos contextos, requiere que se adopten aproximaciones activas y exploratorias. «De las aulas al laboratorio», dice Stephen Downes (2008).

En este sentido, son importantes las aplicaciones de los mundos virtuales al aprendizaje. Actualmente, vivimos en una fase de descenso del interés por estos tipos de entornos: se han ido restringiendo al ámbito de la educación, a la formación y a la construcción de comunidades dentro de la organización.

Aprendizaje continuo y permanente

Con más recursos económicos, contenidos abundantes y formados múltiples, posibles en cualquier momento y lugar (ubicuidad), en un entorno de cambio y la necesidad de adaptación constante, el aprendizaje tiene que ser sostenible.

El concepto de entorno personalizado de aprendizaje tiene sus orígenes en un artículo de Olivier y Liber (2001): *Lifelong learning: the need for portable personal learning environments and supporting interoperability standards* (Aprendizaje continuo: la necesidad de entornos personalizados de aprendizaje portables y que soporten los estándares de interoperabilidad).

Aprendizaje ubicuo y *lifestreaming*

Aprendizaje continuo, en todo momento y en cualquier lugar. El aprendizaje no es nada en sí mismo, sino que es la vivencia en un momento determinado del flujo de conocimiento al que estamos expuestos constantemente, tal como explicaba Downes (2005).

En este sentido, los entornos construidos en la nube, accesibles desde diferentes dispositivos, que integren las herramientas de la web social que nos permiten comunicarnos constantemente con la web, pueden ayudarnos a alcanzar el objetivo de mantenernos alerta.

Se trata de tecnologías como la redifusión web, protocolos como RSS, Atom, etc. como a base de los lectores de *feeds* que, teniendo en cuenta el carácter distribuido de la red, de las comunidades o redes de intereses que nos pueden ser afines, serían los encargados de centralizar en un solo lugar, más usable, la conversación.

En otros términos, utilizar un entorno personal de aprendizaje (en adelante, PLE), basado en estas tecnologías, será, esencialmente, sumergirse de manera permanente en el flujo de comunicaciones que constituye una comunidad de práctica en una cierta disciplina en Internet.

Aprendizaje remezclado

Asociado al carácter multimedia de la información y a los alfabetismos múltiples (Piscitelli, 2009), el aprendizaje remezclado significa la necesidad de aprender a comunicar y aprender en audio, vídeo, imagen o texto de manera convergente. Uno de los resultados es la cultura del *mashup* (remezcla), la diversidad o la remezcla de formatos. El mismo PLE puede verse como una remezcla o un agregado de herramientas con la finalidad de optimizar el acercamiento a la información de múltiples fuentes y formatos, pero tenemos muchas muestras en procesos educativos y/o culturales.

Aprendizaje informal

En la educación 2.0, la formación es continua, el aprendizaje es informal y proviene de múltiples medios. Podríamos distinguir, de más a menos formal, distintos tipos de aprendizaje, también con diferentes grados de intencionalidad:

- Aprendizaje formal: aprendizaje adquirido en una institución educativa. Es estructurado (en términos de objetivos de aprendizaje, duración o , administración y certificación). El aprendizaje formal siempre es intencional desde la perspectiva del aprendiz.
- Aprendizaje no formal: es el aprendizaje que no proporciona una institución educativa y generalmente no conduce a una certificación. Sin embargo, es estructurado (en términos de objetivos de aprendizaje, duración o). El

aprendizaje no formal también es intencional desde la perspectiva del aprendiz.

- Aprendizaje informal: es el aprendizaje adquirido como resultado de las actividades de la vida diaria relacionadas con el trabajo, la familia y el ocio. No es estructurado y generalmente no conduce a la certificación. El aprendizaje informal puede ser intencional pero en la mayoría de casos no lo es (es incidental o aleatorio). A pesar de todo, tal como diría Jay Cross (2006), podemos planificarlo.

Ray Oldenburg (1989) destacó la importancia de los terceros lugares, no reglados ni regulados, de los ambientes no formales en el aprendizaje. Recientemente Teemu Arina (2008) bautizó como *serendipity learning* este tipo de conocimiento, y también amplía la concepción del hombre en un *homo contextus*, integral y determinado por los múltiples contextos en los cuales aprende.

Jay Cross (2006) trasladó el tema del aprendizaje en línea a empresas u organizaciones, con el fin de demostrar el desequilibrio existente entre inversión y resultados: un 80% del presupuesto de formación de las empresas se destina a programas de formación formal o reglada cuando resulta que el 80% de lo que aprendemos las personas en nuestro trabajo es de manera informal.

Se trata, pues, interpretado en un sentido extremo, de un movimiento ligado a la desescolarización, la desinstitucionalización, en el cual los entornos o plataformas LMS (*Learning Management Systems* o sistemas de aprendizajes cerrados) son pensados imitando las aulas y resultan insuficientes para tratar la complejidad, el carácter informal, contextual que caracteriza al conocimiento en el nuevo entorno.

Los movimientos *edupunk* y *edupop*, con su *Do it Yourself* (hazlo tú mismo), son variantes contemporáneas de estos tipos de planteamientos, que continúan considerando el aprendizaje como una experiencia consciente o inconsciente que puede suceder en cualquier momento o lugar y no sólo en los circuitos tradicionales.

Defienden, por lo tanto, formas no jerárquicas y colaborativas de aprendizaje, que confían en las capacidades de cada ser humano y transforman, en el terreno abonado de la red, oyentes pasivos en agentes activos de conocimiento.

Hasta aquí las teorías, que marcan, en definitiva, la necesidad de pensar en entornos, aplicaciones, metodologías abiertas o, cuando menos, intermedias, que

eludan requisitos de rigidez, de la institucionalización y los contenidos encajonados, que quizás son útiles en un primer momento de *evangelización* digital, pero que tienen que ir convirtiéndose en espacios más abiertos conforme el participante vaya adquiriendo las e-competencias necesarias o se convierta en más autónomo en cuanto a la gestión de su aprendizaje.

7.3 Metodologías, propuestas y formatos del aprendizaje social abierto

Digitalización y e-books

Es el primer paso hacia la sociedad del conocimiento, el primer paso hacia un cambio social mucho más profundo. Los libros digitales en las escuelas, propuestas de políticas de digitalización y acceso abierto a libros de texto para paliar la crisis económica y mejorar el aprendizaje de los estudiantes en los circuitos reglados son algunos ejemplos (Bonk, 2009).

Liberación de los contenidos

El año 2001 el Massachusetts Institute of Technology decidió liberar contenidos en la red; ofrece un total de 1.890 cursos en línea, muchos traducidos al español, el portugués, el chino simple y tradicional, y tiene un volumen de 56 millones de usuarios. Centenares de instituciones y universidades de todo el mundo han seguido esta iniciativa y han ido liberando algunos de sus contenidos para difundir y aportar recursos de valor contrastado.

Algunas iniciativas actuales accesibles para todo el mundo y de manera gratuita son repositorios como *Agrega*, publicaciones científicas y, cada vez más, periódicos, diccionarios, enciclopedias, thesaurus, libros en línea (Google Books, Internet Archive), etc.

MOOC (cursos masivos y abiertos en línea)

Los MOOC (*Massive Open Online Courses* o cursos masivos y abiertos en línea) son un nuevo tipo de formación a distancia, de aprendizaje en línea, sin precedentes. Uno de los primeros cursos organizados fue el que impartieron George Siemens y Stephen Downes sobre el conectivismo y el conocimiento colectivo.

Los MOOC se inician el año 2008 y son una de las primeras propuestas de aprendizaje social y abierto en la red con las características que se señalan a continuación:

- Los puede organizar cualquier experto en cualquier materia: las limitaciones son las mismas o incluso menores que cualquier otro curso en línea.
- En algunos casos se ofrece la posibilidad de obtener títulos oficiales (base de su posible modelo de negocio, basado en la acreditación).
- Puede participar cualquier persona que tenga interés en el tema. No son cursos para élites y el único filtro es la falta de experiencia en entornos digitales.
- Cualquier persona que participe puede hacerlo con diferentes niveles de implicación, desde la simple lectura de los materiales propuestos (*lurkers*) hasta la discusión activa y horizontal (de igual a igual) con expertos o iguales. Se parte de la valoración de la diversidad de comunidades.
- Los materiales pueden estar en diversos soportes: páginas html, pdf, b, o más sofisticados, como conferencias en entornos virtuales, sesiones de audio grabadas, presentaciones audiovisuales en entornos de multiconferencia o vídeos en línea.
- El seguimiento del curso implica aprender no sólo sobre la materia que se imparta, sino también mejorar las competencias digitales.
- Se potencian la responsabilidad y la customización, incluso en el itinerario que seguirá la formación. Siguiendo las orientaciones de Clay Shirky (2008), las comunidades sanas crecen, como los jardines, de forma entre autónoma y cultivada por un grupo de entusiastas. Se dejará libertad para proponer y utilizar otros recursos en la organización de los contenidos, las discusiones e, incluso, los temas y objetivos del curso. De hecho, es frecuente que los participantes añadan espacios de encuentro o de mejora (grupos de traducción, presencia en los medios sociales a través de diferentes canales...).
- La dispersión de los contenidos se soluciona organizando la comunidad de aprendizaje en torno a coordenadas, folksonomías, etiquetas únicas para todos los contenidos que el curso genere (marcadores sociales, tablas, comentarios, etc.) y, finalmente, en el entorno personal que cada participante elabore.

Hablamos, en definitiva de entornos privilegiados de sistematización del conocimiento, difusión de nuestro trabajo, conversación estructurada, creación de comunidades, red social de intereses y práctica de conocimientos, afines, a la

idea de los entornos personales de aprendizaje, portafolio digital personal o institucional, etc.

El proyecto Facebook

Durante el año 2009 la cátedra de procesamiento de datos de la Universidad de Buenos Aires, a cargo de Alejandro Piscitelli (2009), desarrolló un trabajo colaborativo en todas sus comisiones, analizando, implementando y testando una herramienta de creación social que diera como resultado un producto final audiovisual. Al mismo tiempo, se analizó la red social Facebook.

Todavía no se tienen los resultados, pero los objetivos iniciales ya parecen bastantes interesantes:

Objetivos generales

- Experimentar nuevas rutinas de aprendizaje y enseñanza, basadas en la creación colaborativa.
- Generar conocimiento de manera colaborativa, entendiendo que la riqueza está en la participación.
- Estimular el aprendizaje y el trabajo entre iguales.
- Construir productos de conocimiento colaborativo, como cátedra, que exceda el ámbito del curso y que contribuya a la generación del conocimiento.
- Estimular el desarrollo de habilidades técnicas y sociales básicas para participar en la sociedad contemporánea.

Objetivos específicos

- Trabajar a partir de las teorías e ideas que transmitimos.
- Crear un entorno de aprendizaje que saque provecho de los valores y las prácticas de los alumnos mismos.
- Conocer a través de la práctica.
- Trabajar a partir de la práctica e involucrarse en el objeto de estudio.
- Participar en la realización de un producto colectivo.

Screencasts, slidecasts, videotutoriales, videoconferencias, vídeo en línea

Según una investigación de junio de 2009 (Bonk, 2009), actualmente se publican en Youtube 13 horas de vídeo por minuto. Hay muchos portales especializados en educación: YouTube Edu, TeacherTube, Big Think, NomadsLand, Current TV, Link TV, Howcast, Wonderhowto, Google Video, CNN video, BBC Audio y Video, son algunos ejemplos.

Portales o iniciativas basadas en vídeo como las Ted Talk, recientes, en España, los vídeos sobre la web, sus aplicaciones, la colección *In Plain English* (vídeos dirigidos por Lee LeFever y producidos por Common Craft), son ejemplos populares del uso del vídeo en educación en la web que, además, reciben millones de visitas.

Por otra parte, cada vez es más frecuente que escuelas, universidades y departamentos de formación tengan sus propios canales en Youtube, Itunes U, Vimeo, Blip.tv u otros servicios de la web social.

En el caso del programa Compartim, los vídeos que se registran durante los seminarios especializados y jornadas se publican en Youtube y en Sclipo. El Departamento de Justicia también publica en estos entornos los vídeos de las sesiones web y otros actos que se organizan de forma presencial.

OLPC (One Laptop Per Child)

El proyecto OLPC (ordenadores portátiles de bajo coste para los niños), liderado por Negroponte desde el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), parte de la intención de proveer de equipos informáticos a los niños de países en vías de desarrollo. Los resultados del proyecto, unos años después, son bastante controvertidos: por una parte, hay países que consideran que la iniciativa ha sido un éxito en el desarrollo de las TIC, pero, por otra parte, analistas y algunos países consideran que, más allá de haber creado un estado de opinión favorable para el uso de tecnologías flexibles y baratas para la educación y haber aumentado la competencia entre fabricantes, los resultados quedan lejos de los objetivos proyectados inicialmente.

Herramientas, aplicaciones y entornos colaborativos

Las herramientas de colaboración en línea se han convertido en muy populares. Primero se difundió la web social, entre *amateurs* y, actualmente, se difunde entre empresas y organizaciones. La plataforma e-Catalunya, impulsada desde la Dirección General de Atención Ciudadana del Departamento de la Presidencia de la Generalidad de Cataluña y usada por el programa Compartim, es una muestra.

Hay, sin embargo, otras herramientas de colaboración: SharePoint de Microsoft, Google Groups y el flamante Google Wave. Estas herramientas serían aproximaciones integrales de colaboración en línea populares. Otras herramientas colaborativas, quizás menos ambiciosas, son los wikis u otras aplicaciones para crear redes sociales (Ning, Elgg) o para cumplir diferentes funciones en posibles intervenciones educativas (seguimiento de acontecimientos, construcción de redes de aprendizaje, etc.).

También hay que destacar el papel de los blogs en el ámbito educativo: los de aula, los de profesores, sobre temas educativos, etc. (Edublocs, Aulablog) y el de otras aplicaciones con diferentes funcionalidades para diseñar actividades educativas: entornos para compartir textos, presentaciones, espacios para alojar podcasts, vídeos, etc. son algunos de los recursos que han enriquecido la enseñanza y la formación a las organizaciones en los últimos tiempos.

7.4 Entornos personales de aprendizaje

Los entornos personalizados de aprendizaje (PLE) incluyen posibilidades de colaboración y proporcionan uno de los aspectos que caracterizará el aprendizaje en la tercera década de la web: la customización y la mejora de la experiencia del usuario a través de la aplicación de diferentes contextos.

Veamos- algunas definiciones y características:

- Los PLE son herramientas centralizadoras de la conversación distribuida, nuevas aulas para la conversación, espacios adecuados para este carácter de beta perpetuo de la información. Son normalmente servicios de remezcla que integran las experiencias profesionales y formativas del usuario y la organización, y también diferentes herramientas de colaboración.
- Son herramientas dinámicas. Downes dice que la metodología de los PLE es un proceso y no un resultado.

- Todavía no hay mucho entornos preceptivos concretos ni recetas sobre los elementos que tienen que formar parte de un PLENO. Se han propuesto como herramientas EyeOs, Elgg, agregadores de noticias basados en RSS, pero también entornos en los medios sociales, comunidades, blogs, wikis, etc. como centros de los diferentes entornos de trabajo posibles (Torres, 2009).
- Una metáfora útil para ilustrar los PLE es la catedral, que representa la institución y sus roles jerárquicos versus el bazar, diverso, caótico, desordenado, distribuido, sostenible y posibilista que representa las nuevas concepciones del aprendizaje.
- Portafolio digital: una idea complementaria de los entornos personales. Los portafolios digitales son espacios públicos que cumplen funciones similares a la del currículum actualmente, zonas públicas de presentaciones de la identidad digital enriquecida y enriquecedora para la institución misma.



El cambio de roles y el papel de los contenidos

De lo que se ha expuesto hasta ahora se desprende que ha habido un cambio en los roles tradicionales en la enseñanza y la formación. De hecho, incluso han cambiado las palabras para denominar a los intervinientes en el proceso de aprendizaje: de alumno a participante y de profesor a facilitador, orientador, conductor, curador, dinamizador, etc.

Como hemos visto, el enfoque de la difusión o la enseñanza de arriba hacia abajo, de programación e impartición desde la institución, del profesor, de unos contenidos estáticos y escasos evoluciona hacia un nuevo enfoque: la enseñanza

de abajo hacia arriba, la autodirección del proceso también por parte del alumno y la participación colectiva en los contenidos del aprendizaje.

Cuando el proceso de aprendizaje comporta una interacción entre el estudiante, sus profesores y el entorno y los contenidos ocupan la última posición en la escala, de manera que se pueden sustituir fácilmente (David Wiley, 2009), en un entorno a abundancia de conocimiento, de necesidad de buscar modelos alternativos en formación y aprendizaje en línea (Reig, 2009), los docentes de mañana, tal como diría Alejandro Piscitelli (2009), dejarán de ser grandes maestros y se convertirán en mediadores 2.0 de una educación que tendrá que actuar como industria del deseo si quiere ser industria del conocimiento.

7.5 Formación en e-competencias al programa Compartim

Las competencias son las capacidades de poner en práctica los diferentes conocimientos, habilidades y destrezas de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida y el ámbito laboral. La evaluación por competencias examina la ejecución concreta, los resultados, lo que se sabe hacer por encima de las formas tradicionales de obtener titulaciones.

Según el Espacio Europeo de Educación Superior, las competencias serían combinaciones dinámicas de atributos, en relación con los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las responsabilidades que describen los resultados de los aprendizajes de un programa educativo o aquello que los estudiantes son capaces de demostrar al final del proceso educativo.

Las competencias digitales, o e-competencias, son el conjunto de capacidades, destrezas, habilidades, actitudes necesarias para utilizar de manera eficaz y eficiente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Superado el concepto de nativos digitales en el sentido de considerar la sabiduría digital o la aplicación de las competencias al aprovechamiento profesional e intelectual de la red como una circunstancia necesitada de formación (Prensky, 2009), las aproximaciones al aprendizaje 2.0 comportan de manera explícita o implícita el entrenamiento en un conjunto de competencias.

Hay distintos modelos de definición teórica de las competencias digitales: Cobb (2008), Cobo y Moravec (2008), Ismael Peña (2009) son buenos ejemplos.

Jenkins (2006) consideró que son competencias relevantes para la educación en los medios del siglo XXI:

1. Juego: capacidad para experimentar como una forma de aprender a resolver problemas.
2. Representación: habilidad para adoptar identidades alternativas con el propósito de improvisar y descubrir.
3. Simulación: habilidad para interpretar y construir modelos dinámicos de procesos del mundo real.
4. Apropiación: habilidad para reinterpretar y remezclar contenido mediático.
5. Multitarea: habilidad para examinar el entorno y centrar la atención, cuando se necesite, en los detalles significativos.
6. Pensamiento distribuido: habilidad para interactuar de manera significativa con herramientas que expanden las capacidades mentales.
7. Inteligencia colectiva: habilidad para construir conocimiento con otras personas en función de una meta común.
8. Juicio: habilidad para evaluar la fiabilidad y credibilidad de diferentes fuentes de información.
9. Navegación transmediática: habilidad para seguir el flujo de las historias y la información a diferentes medios.
10. Trabajo en red: habilidad para buscar, sintetizar y difundir información.
11. Negociación: habilidad para viajar comunidades diversas percibiendo y respetando las múltiples perspectivas, y también comprendiendo y siguiendo normas alternativas.

Las competencias al programa Compartim

A continuación presentamos un resumen de las actuaciones que se han desarrollado al programa Compartim y que reúnen características en la línea de los nuevos modelos de aprendizaje que hemos ido viendo:

- Diseño viral: el 80% de las acciones formativas han sido focalizadas en e-moderadores como entusiastas, nodos de propagación y difusión a compañeros próximos y de éstos a toda la comunidad. Las herramientas de colaboración y, además, las redes sociales, nos han facilitado esta tarea.
- Convocatorias masivas y abiertas con personas de prestigio: uno de los nuevos

valores de la formación excelente (Reig, 2009), el formador como valor, se sitúa precisamente en este punto: seminarios especializados y oferta de formación mediante otras acciones formativas como las sesiones web, abiertas a todo el mundo y emitidas en *videostreaming*.

- Acciones formativas de formato breve aplicadas y polivalentes y que se ofrecen de manera permanente: derechos de autor, edición de vídeo, plataforma e-Catalunya, etc.
- Presencia en los medios sociales: La comunidad mantiene varios blogs (e-moderadors, Gestió del coneixement), vídeos en Sclipo, YouTube, presentaciones en Slideshare, fotos en Flickr, agregador de espacios, Netvibes del programa Compartim, etc.

Dentro de la oferta formativa, hay varios tipos de acciones:

- Cursos específicos para e-moderadores en modalidad mixta (presencial y en línea)
- Seminarios especializados en gestión del conocimiento
- Sesiones web, de carácter público y con vocación transversal
- Jornadas de buenas prácticas

Puede resultar útil, la tipología de e-competencias que se han incluido al programa, según clasificación de Peña (2009):

- Alfabetización tecnológica
- Alfabetización informacional
- Alfabetización en medios
- Presencia digital
- e-conciencia (*e-awareness*)

Como podemos ver en el cuadro siguiente, la alfabetización tecnológica, la alfabetización informacional, la alfabetización en medios y la presencia digital se han tratado desde distintas ópticas, mediante acciones concretas de formación en las aplicaciones que se detallan:

Gestió del coneixementGeneralitat de Catalunya
Departament de Justícia
Centre d'Estudis Jurídics
i Formació Especialitzada

Competencias tecnológicas trabajadas

Escritura digital (boletín electrónico)
(A. informacional)

- Correo electrónico: netiqueta i técnicas de gestión
- Búsqueda eficiente
- Entornos colaborativos: e-Catalunya
- Listas de correo, etc.

Herramientas de software social

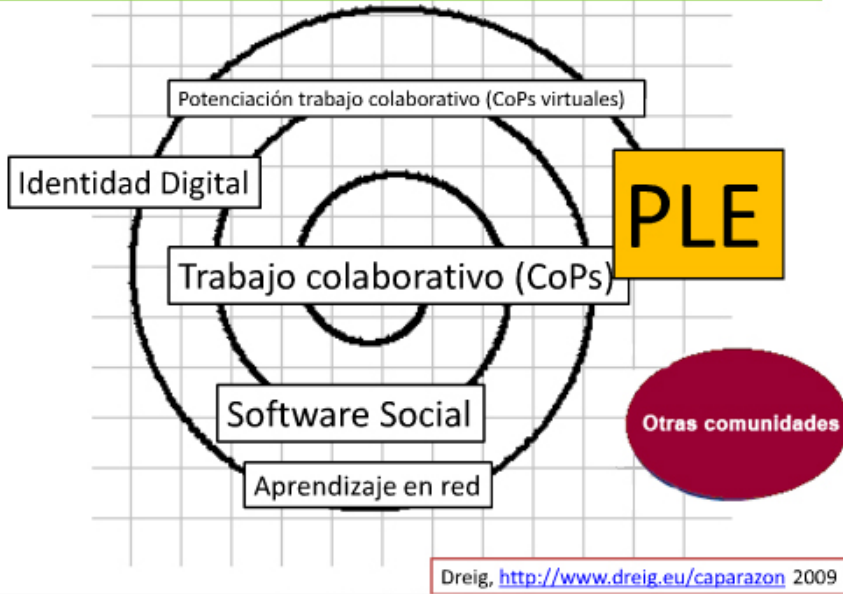
- Facebook (enfoque presencia digital)
- Twitter (enfoque presencia digital – A. informacional)
- LinKedin (enfoque presencia digital – A. informacional)
- Folksonomias, marcadores sociales: Delicious (A. informacional)
- Lectores de *feeds*: Google Reader, Feedly (A. informacional)
- Blogs, planeta (+concepto PLE) (enfoque presencia digital A. informacional)

- Alfabetización tecnológica
- Alfabetización informacional
- Alfabetización en medios
- Presencia digital
- e-awareness

También se han formado en competencias de trabajo colaborativo ligadas a las competencias digitales. Acciones formativas más específicas como "Cómo animar y crear comunidades de práctica", "Técnicas de dinamización para e-moderadores", "Estrategias prácticas de animación y trabajo colaborativo" y el curso "Oportunidades y barreras para el trabajo colaborativo en las administraciones públicas" son algunos ejemplos.

Para acabar, el momento actual es de profundización y práctica en las habilidades adquiridas, y se empieza a plantear, al mismo tiempo, la idoneidad de metodologías como las de los entornos personales de aprendizaje como hilo vertebrador de todo el proceso y las acciones formales e informales para aprender.

Evolución natural aprendizaje en el programa



7.6 El futuro del aprendizaje social abierto

Vivimos un momento de crecimiento, de aparición de experiencias, de propuestas (al estilo MOOC), de aprendizaje abierto a la red. Siguiendo la ley de la evolución tecnológica descrita Geoffrey Moore en *Crossing the Chasm* (Cruzando el abismo) (1991), estamos superando aquel espacio de tiempo significativo entre las visiones innovadoras y las más pragmáticas, que permiten que una idea se convierta en mayoritaria.

Tal como decía Seth Godin (2009), en el ámbito de la blogosfera, «si piensas que la caída del negocio de la prensa es dramática, espera y verás lo que pasa con la educación». Una opinión que comparten expertos en el ámbito de la educación superior, como David Wiley (2009), quien afirma que en el 2020 todo habrá cambiado.

También parece percibirlo así la Administración de los Estados Unidos que, con el objetivo de tener la proporción más alta de graduados universitarios del mundo en el 2020, promete invertir 500 millones de dólares en un plan de educación en línea, consistente en hacer accesibles determinados contenidos educativos a cualquier persona que no pueda afrontar los costes de la educación académica.

Es momento, en definitiva, en un escenario de conocimiento libre, de calidad y accesible para todo el mundo, de cambiar, de hacer evolucionar modelos, pero sobre todo de replantearnos el sentido de los diferentes modelos educativos.

8. Orientaciones para consolidar el trabajo colaborativo en la Administración pública

«A pesar de la publicidad actual, una sola persona no puede cambiar todo el mundo. Va cambiando en tanto que las redes de relaciones se van formando entre personas al descubrir que comparten una causa en común y una visión de lo que es posible». Margaret Wheatley

La mayoría de los problemas que las organizaciones están detectando son consecuencia del déficit de trabajo colaborativo que tienen para afrontar los desafíos del negocio. Las soluciones normalmente están vinculadas a metodologías centradas en aspectos motivacionales, pero estos tipos de soluciones tienden a reducir el problema a la dimensión personal del entorno laboral: establecen que si se estimula a la gente en las virtudes del trabajo colaborativo, el trabajo colaborativo surgirá por sí solo. No obstante, la realidad es muy diferente, incluso puede ir en otro sentido. Hay otras soluciones: los típicos cursos donde se transmiten conocimientos sobre qué es y qué ventajas comporta el trabajo colaborativo. Pero eso sirve de poco para cambiar una realidad organizacional dominada por la cultura de las relaciones jerárquicas y los compartimentos estancos, ya que la gente escucha, pero la realidad no cambia. En definitiva, ni las respuestas motivacionales ni las cognitivas son la solución al problema de cómo implantar el trabajo colaborativo en las organizaciones basadas en el conocimiento. Estos enfoques tratan una parte del problema, pero tendrían que formar parte de una solución más integral.

Las personas sólo cambiarán las rutinas de trabajo si practican las nuevas, pero al mismo tiempo tienen que creer, por lo tanto, incorporarlas de forma cognitiva y en un entorno que las propicie. En consecuencia, para implantar este trabajo colaborativo hace falta:

1. Diseñar la organización de modo que promueva e incentive el trabajo colaborativo.
2. Debe haber un cambio de mentalidad a nivel cognitivo.
3. Este cambio tiene que llegar a los hábitos y en la práctica. Las personas tienen que experimentar el trabajo colaborativo.

Aunque el trabajo colaborativo actualmente tiene un gran reconocimiento, la implantación en las organizaciones tiene ciertas limitaciones. La primera es que la

implantación no depende sólo de la voluntad de las personas, sino también de factores contextuales: cultura y organización. La cultura hace referencia a las «maneras de hacer» de una organización y, en la mayoría de organizaciones, no hay una cultura de fomentar valores como la confianza y la creatividad, que son clave para impulsar el trabajo colaborativo. Al contrario, los valores dominantes son el mando y el control. Asimismo, otro factor contextual que facilita la implantación de la cooperación es la estructura organizacional. La organización se tiene que diseñar para que pueda tener lugar esta colaboración; los procesos y el diseño organizacional tienen que ser pertinentes. La segunda limitación son los medios a través de los que se pasa de las formas de trabajo jerarquizadas a las rutinas colaborativas. No es factible aprender los nuevos códigos de trabajo a través de modelos de aprendizaje que no tengan en cuenta el «saber hacer».

En consecuencia, para generar equipos que trabajen colaborativamente, hay que tener presentes desde un enfoque integral, las orientaciones siguientes.

1. Cambiar de paradigma: mirar la realidad con otros ojos

La forma de las organizaciones y los patrones de relación son fruto de un modelo mental. En otras palabras, son fruto de un paradigma, de una manera de ver la realidad. Las organizaciones surgidas del paradigma industrial se estructuraron partiendo de la verticalidad, la especialización y el mando. En estas circunstancias cooperar no tenía mucho sentido. Estas organizaciones no se pensaron para colaborar, sino para producir bienes y servicios a través de una maquinaria previamente diseñada, en la cual se imponía el de roles predeterminados. Sin embargo, el mundo de hoy pide organizaciones más flexibles, dúctiles y dinámicas, en las que el conocimiento es la fuente de la innovación y la generación de riqueza. Por todo eso, la gestión es clave para el éxito de las organizaciones. Cooperar no es ya sólo estar en buena sintonía, es, más bien, una necesidad para la creación de valor.

El antiguo paradigma de la gestión y de la teoría de organización, que podríamos ilustrar con la visión tayloriana de la organización, no nos sirve para entender y actuar en un mundo que se ha hecho mucho más dinámico, incierto, frágil, interdependiente y complejo. Para comprenderlo no hay bastante con una sola mente que lo piense y comprenda. Ésta no es capaz de integrar toda la información que se requiere para hacer inteligible una realidad, por lo que se requiere la aparición (emergencia) de la inteligencia colectiva, que sólo es posible

mediante la colaboración.

2. Sin colaboración no hay gestión del conocimiento

Uno de los problemas principales para un responsable de gestión del conocimiento es conseguir que el conocimiento sea compartido. Para cualquier trabajador del conocimiento supone un esfuerzo suplementario poner a disposición de sus compañeros lo que ha aprendido en la tarea diaria. Ya sea porque tiene que introducir información en una base de datos o ya sea porque tiene que difundir experiencias en una comunidad virtual, compartir conocimiento requiere una dedicación extra que sólo se produce cuando el trabajador percibe claramente los beneficios que le proporciona.

3. Colaborar para entender la complejidad

El trabajo colaborativo genera la inteligencia colectiva, que nos permite comprender los sistemas en toda su complejidad, así como la interacción entre lo que es natural y los mundos creados por el ser humano. Pero esta comprensión exige un amplio caudal de conocimientos, tan grande que ningún cerebro por sí solo no puede almacenarlo todo. Cada uno de nosotros necesita la ayuda de los otros para vivir en el mundo.

Ésta es la nueva máxima para sobrevivir en los tiempos de la complejidad y la incertidumbre. El nuevo paradigma de ver la realidad y pensar se traslada de un punto de vista centrado en la materia, las cosas y las estructuras, hacia otro focalizado en la relación, el vínculo y las redes. Es en este marco conceptual que la colaboración tiene un sentido práctico intenso y esclarecedor. Gregory Bateson proponía una nueva manera de pensar que sustituyera los objetos por las relaciones.

4. Comprender los problemas

Hay que comprender el problema porque un problema mal conceptualizado es un problema mal resuelto. Si los problemas que afrontamos son cada vez más volubles e indeterminados, hay que generar un sistema de alerta y comprensión de la realidad, de la cual sólo conocemos una parte, por lo que es imprescindible colaborar con los otros.

La colaboración tiene un sentido: compartir información y conocimiento para poder entender los desafíos que debes afrontar y actuar. Cuánto más conocimiento tienes sobre una realidad, en mejores condiciones estarás para afrontarla. El conocimiento se convierte, en consecuencia, en un factor clave para las organizaciones.

5. Salir de la isla para compartir

Goleman (2009) señala: «Las grandes organizaciones encarnan la inteligencia distribuida. En un hospital un técnico de laboratorio realiza ciertas tareas, una enfermera quirúrgica hace otras, un radiólogo otras: coordinar todas estas habilidades y conocimientos permite a los pacientes recibir una buena atención. En una empresa de ventas, los departamentos de finanzas, marketing y planificación estratégica representan una pericia única. Sin embargo, estas partes -aparentemente desconectadas- operan como uno todo mediante una coordinación y de la comprensión compartida».

Ahora bien, en la práctica el comportamiento de compartimentos estancos prevalece en muchas organizaciones, y cada una de estas islas es una realidad desconectada de los objetivos estratégicos de la organización. Todo eso es, en buena medida, fruto de la falta de una cultura de compartir.

Trabajar juntos de manera eficaz como un equipo combina habilidades como la empatía, la franqueza y la cooperación, para crear de persona a persona vínculos que permitan obtener información de valor añadido.

6. Mirar a la naturaleza: descentralizarse más

Las creaciones humanas del ámbito social, como las organizaciones, se pueden repensar mirando los sistemas vivos. Así, en una colonia de hormigas, ninguna hormiga conoce el conjunto, ni conduce a las otras hormigas (sólo la reina pone huevos), pero cada hormiga sigue reglas para trabajar colaborativamente en una infinidad de formas para conseguir las metas de la autoorganización. Las hormigas encuentran la ruta más corta a una fuente de alimento interconectadas a través de normas simples. La inteligencia del enjambre permite que un objetivo mucho más amplio se pueda alcanzar por el hecho de que un gran número de actores siguen unas reglas sencillas. Ninguno de los actores necesita dirigir los esfuerzos del otro para conseguir la meta general, ni tampoco se necesita un

director centralizado.

El conocimiento brota mejor en entornos diversos, cuánta más creatividad interrelacional hay, más conocimiento tendremos. eso, cualquier diseño organizacional que opte por la descentralización y las redes de inteligencia distribuida, tendrá más capacidad para comprender los desafíos y reaccionar.

La inteligencia colectiva es, al fin y al cabo, una propiedad emergente de un sistema social (empresa, Estado, organización, familia, club de fútbol, etc.). La idea de emergencia afirma que el todo es más que la suma de las partes, pero también hay que tener en cuenta las conexiones e interrelaciones entre estas partes. La emergencia está muy vinculada al fenómeno de la complejidad, ya que en estos fenómenos el todo es más que la parte y su comportamiento es poco predecible. Y pensar la complejidad es descubrir ambigüedad, interacción y ambivalencia donde antes sólo había simplismo. Para emprender esta tarea lo primero que tendremos que hacer es aprender a desaprender la manera cómo pensamos.

7. Saber encontrar las comunidades informales de práctica

Para maximizar el potencial creativo y la capacidad de aprendizaje de una organización es muy importante que los directivos y ejecutivos entiendan la interrelación entre las estructuras formales y las redes informales autogenerativas. Las primeras son un conjunto de normas y reglas que definen las relaciones entre personas y tareas, y determinan la distribución del poder dentro de la organización. Los límites se establecen mediante acuerdos contractuales que perfilan subsistemas (departamentos) y funciones bien definidas. Las estructuras formales se describen en los documentos oficiales de la organización -diagramas organizativos, reglamentos internos, estrategias y procedimientos. Contrariamente, las estructuras informales son redes de comunicaciones fluidas y fluctuantes. La noción de red es la propiedad emergente de las nuevas organizaciones. La capacidad de estructurarse internamente en forma de red y en relación con su entorno se está convirtiendo en un valor clave de las organizaciones. La fuerza vital de una organización -la flexibilidad, el potencial creativo y la capacidad de aprendizaje- radica precisamente en la capacidad de generar redes en el interior y con el entorno. Juan Freire habla de la organización interfaz, es decir, de aquella que se acopla y desacopla con rapidez y ductibilidad en torno a proyectos y objetivos.

Una red tiene dos componentes: personas y prácticas comunes, además de un objetivo común. Las redes se encarnan físicamente en las personas que se implican en una práctica común. Cuando se incorpora una nueva persona, la red puede reconfigurarse; cuando alguien se marcha, la red cambia e, incluso, puede llegar a romperse. En la organización formal, en cambio, las funciones y las relaciones de poder son más importantes que las personas, por lo que persisten en el tiempo aunque cambien. La red permanece en el tiempo mientras el propósito que lo aglutina es vigente. Una red también funciona según unas reglas: las que emergen de la misma red, es decir, de sus miembros. No existen acciones humanas sin reglas. Pero estas reglas son intrínsecas y, por lo tanto, maleables ante perturbaciones o cambios de entorno, y singulares, por lo tanto no son necesariamente transferibles a otra red. Es por eso que la organización no tendría que ser una estructura permanente, sino una propiedad emergente del sistema que la requiera.

8. Fomentar la creatividad

La creatividad no sólo es fruto de la inspiración. Se tiene que trabajar duro para conseguir ser creativo: practicar, practicar mucho y equivocarse. Las empresas innovadoras lo hacen porque lo consideran una idea sin valor en el mercado. Pero para que haya valor tiene que haber ante todo ideas y sólo con estas ideas empieza a rodar la rueda de la innovación.

La creatividad no surge en cualquier sitio. De hecho hay ambientes que la inhiben. ¿En qué hábitat se produce? En las organizaciones, la creatividad surge en las comunidades de práctica (CoP), que son un espacio de encuentro entre personas con intereses y objetivos comunes, que interactúan para la generación, intercambio y asimilación de experiencias en áreas específicas, con objetivos bien definidos.

Las nuevas organizaciones están -o deberían estar- desarrollando estos espacios creativos para pensar y especialmente (re)pensarse. El conocimiento es fruto de millones de actos creativos. Las CoP permiten conducirlos para gestionar este conocimiento y llevarlo a la innovación. Las CoP alojan por su naturaleza -híbrida, relacional- actividades creativas relacionadas especialmente con la redefinición de los problemas y la toma de decisiones. La creatividad para la innovación no puede dejarse al azar. Si no somos capaces de generar el espacio para que aparezca, no surgirá. La gente hará lo que le dicen que haga o lo que siempre

hace. Hay que crear en las organizaciones, pensadas para fabricar productos en serie, espacios que alojen a los trabajadores del conocimiento, desde donde catalicen las nuevas ideas, de las que depende la sostenibilidad (supervivencia) de la organización.

El entorno para la creatividad tiene que fomentar el juicio crítico, lo que se llama *pensamiento divergente*. En los talleres para directivos de empresas, se plantean desafíos y muchos de estos directivos buscan soluciones siguiendo las rutinas de siempre, pero no se proponen cambiarlas ni cuestionar los desafíos. Cuesta pensar disruptivamente y más en entornos de trabajo jerarquizados, verticales y maquinales. El conocimiento que produce innovación viene de un acto disruptivo y al mismo tiempo relacional. Se requiere cooperación para su generación. Sin conocimiento no hay innovación, sin colaboración no hay creatividad. Muy pocas veces las empresas tienen institucionalizado el trabajo colaborativo.

En el mundo de la gestión se entiende cada vez más que la cooperación es un requisito para crear valor, y para que la innovación sea estratégica y aproveche la creatividad de las personas, se requieren: estructuras más planas, comunidades de práctica, externalización de procesos y interdisciplinariedad para tratar los problemas.

9. Liderazgo

El trabajo colaborativo no surge y se promueve solo. Hace falta un liderazgo que lo impulse, pero no de cualquiera. Las organizaciones requieren directivos que ejerzan un liderazgo basado en un nuevo estilo de dirigir las organizaciones. La fuerza vital de la organización es la flexibilidad, el potencial creativo y la capacidad de aprendizaje, que radican en el conjunto de las personas que trabajan. Movilizar a estos colaboradores hacia un proceso de innovación continua -cómo es la instalación del trabajo colaborativo- será la clave del éxito de las organizaciones. Para conseguirlo, los directivos tienen que desarrollar y fortalecer las competencias y habilidades siguientes:

1. Tener una visión global. El directivo tiene que desarrollar una visión sistémica de la organización. Mirar el conjunto y no sólo las partes. Esta visión tiene que tener un significado. Tener visión de futuro es crucial para el éxito de cualquier organización, ya que todos los seres humanos necesitan oír que sus acciones tienen sentido y están orientadas a objetivos específicos.
2. Crear condiciones. Tienen que valorar y facilitar la creatividad, en especial

mediante la diversidad y las actividades marginales: experimentos y excentricidades. Este nuevo liderazgo debe facilitar la emergencia de la novedad, lo cual significa crear condiciones más que imponer direcciones. El liderazgo tiene que facilitar lo que Cornella describe como hibridación: la capacidad de conectar ideas que provienen de ámbitos distintos para llevarlas a nuevas aplicaciones.

3. Abertura mental. El nuevo liderazgo promueve la flexibilidad, es decir, la capacidad de abandonar las rutinas adquiridas e incorporar o desarrollar otras nuevas. Eso es clave para desaprender viejos hábitos y adquirir nuevos. Como diría Punset, atreverse a perder demasiado para adaptarse a los cambios del entorno. En este sentido, la organización tiene que estar abierta a nuevos conocimientos e ideas y quien ejerce el liderazgo tiene que estar abierto a promover -aunque parezca contradictorio- rutinas creativas.

10. Positivizar el caos y la confusión

La mayoría de gente busca la sombra de la comodidad en aquello que sabemos y conocemos. Sin embargo, si queremos sobrevivir en un mundo cambiante y complejo, mantenernos en los ámbitos conocidos, respondiendo con las mismas ideas y herramientas a nuevos problemas, eso sólo nos garantiza el fracaso, la ruptura con la realidad. Las novedades nos provocan confusión e incomodidad. Para abordar la incertidumbre nos tendríamos que aliar con la confusión. Debemos aprovecharnos del caos y así dirigir el cambio y darle un sentido, para establecer un nuevo punto de equilibrio.

Aun así, si bien es cierto que todo cambio genera confusión, la confusión no se puede mantener siempre, ya que, aunque es positiva en el punto de partida, después se tiene que mitigar creando un espacio acogedor desde el que se construya la confianza en las personas. Provocar cambios desde la confusión significa creer en las personas, creer que son capaces de aportar ideas y asumir responsabilidades. El trabajo colaborativo tiene que ir acompañado de un clima de credibilidad en el cual todas las personas asumen un rol en la organización. La aversión al caos y a la confusión tienen que ser asumidas como momentos de renacimiento organizacional, como ventanas de oportunidad para un salto evolutivo de una organización que se adapta a los cambios nacidos de su cuestionamiento o venidos de un entorno que fluye dinámicamente.

11. Generar incentivos para colaborar

Uno de los problemas principales para un responsable de gestión del conocimiento es conseguir que el conocimiento sea compartido, ya que hay que hacer un esfuerzo.

Algunas empresas utilizan sistemas de incentivos para conseguirlo. En este sentido, la revista *Knowledge Management* publicó, en octubre de 2000, un artículo titulado «*Incentives for Sharing*» donde se presentan una serie de estrategias que utilizan algunas compañías para fomentar la compartición de conocimiento:

1. Seleccionar empleados proclives a compartir. Ya en la selección de personal se escogen colaboradores que demuestren una propensión a trabajar en equipo y compartir experiencias. Para eso se involucra a los empleados actuales en el proceso (Collective Technologies).
2. Desarrollar un clima de confianza. Se parte de la creencia que se compartirá conocimiento cuando haya una atmósfera de confianza. Así, empezando un código ético, se trata de fomentar una cultura de reconocimiento en la cual se premie la contribución de los individuos en el bien común (Buckman Laboratories).
3. Fomentar la compartición como valor central. En las actuaciones, sistemas y valoraciones de una compañía hay que destacar la importancia de compartir conocimiento. Cada empleado se tiene que sentir animado a compartir su parcela y de la manera más adecuada a su función (Capgemini, Ernst & Young).
4. Establecer programas de reconocimiento de la compartición de conocimiento. Es esencial para motivar las acciones en este sentido y para demostrar el interés y el compromiso de la dirección (Harris Government Communications Systems).
5. Reorganizar adecuadamente. Parece demostrado que la gente comparte más con los miembros de su equipo. Por lo tanto, es aconsejable que cada empleado pertenezca a varios equipos dentro de la organización (Northrop Grumman Air Combat Systems).
6. Crear comunidades. La creación de comunidades de práctica sobre intereses comunes es fundamental para transmitir conocimiento. Utilizar intranets permite crear comunidades virtuales sin barreras de espacio y tiempo (World Bank).

7. Fomentar la aparición de líderes. A veces, un pequeño grupo de entusiastas de la gestión del conocimiento puede actuar como catalizador arrastrando a toda una organización (Capital One Financial).

Podríamos enumerar más estrategias, pero lo fundamental para que estos incentivos tengan efecto es que en la cultura general de la organización, la compartición de conocimiento se perciba como un valor apreciado y, por lo tanto, reconocido. Una acción aislada no consigue nada si el resto de las actuaciones de la organización no siguen la misma línea. Por ejemplo, si en un equipo de ventas se premia al comercial que consigue la cifra de facturación más alta, difícilmente se conseguirá que los mejores compartan sus tácticas de venta con los otros, aunque formalmente se anime a tener este comportamiento.

¿Sin embargo, hay bastante con eso? Para entender un poco mejor los mecanismos que intervienen, podemos profundizar en el análisis de la compartición de conocimiento desde otro punto de vista, examinando los motivos individuales para compartir. Pensemos en un individuo, lo llamamos R, que actúa según un estricto criterio racional de coste/beneficio. ¿Por qué se tomará la molestia de compartir su conocimiento con los otros si eso significa un esfuerzo añadido? Está claro que para el colectivo lo mejor es compartir el conocimiento, pero analizamos la situación en detalle desde el punto de vista individual: R tiene dos opciones, compartir o no compartir. Supongamos que los compañeros de R comparten su conocimiento con él. Obviamente, desde un punto de vista puramente egoísta, para R lo más rentable es no compartir. Así se aprovecha del conocimiento de los otros sin dar nada a cambio (comportamiento conocido como *free rider*). Si, al contrario, sus compañeros no comparten el conocimiento, nuevamente la mejor estrategia de R es no compartir, ya que contrariamente sus compañeros se aprovechan de su conocimiento y esfuerzo, y R no recibiría nada a cambio. Así, la mejor estrategia siempre es no cooperar.

Este tipo de situaciones donde la actuación óptima (o estrategia dominante) para cada participante es no cooperar, mientras que lo que sería óptimo para el colectivo es que todo el mundo cooperara, se conoce en teoría de juegos como el *dilema del prisionero*. Y es un dilema que, planteado de esta manera, no tiene solución.

12. Diseño organizacional: hacia la organización red

La metáfora de la organización está cambiando: del concepto de la organización

como máquina se va hacia una concepción que la caracteriza como un organismo vivo, en la que el elemento central y determinante es la persona, sus potencialidades y sus relaciones. Como ya hemos señalado, el cambio en la concepción de la organización supone una transformación de la forma, de la estructura. Esta dimensión es clave para generar la colaboración. Se ha invertido mucho en las cosas y en la tecnificación, pero hoy más que nunca estamos tomando conciencia de que el simple conocimiento técnico de los procesos no garantiza el éxito en una organización. Son las personas que hay detrás de todos estos mecanismos las que en definitiva determinan la eficacia y la consecución de los objetivos. Y es el conocimiento que las personas tienen lo que garantiza la creación de la inteligencia colectiva para las organizaciones.

Desde esta perspectiva, los aspectos de mayor relevancia que caracterizan la nueva metáfora de la organización colaborativa son los que enumeramos a continuación:

1. La eficiencia en la organización viva está relacionada con la autonomía de las personas, mientras que en la organización como máquina la eficiencia está relacionada con el control de procesos.
2. En la organización viva el aprendizaje se produce de manera natural y evolutiva, en la maquina se diseña.
3. La flexibilidad y disposición al cambio es otro atributo de la empresa viva. En la organización como máquina, la rigidez no deja espacio para la adaptación.
4. Los errores son bienvenidos y estimulados, en la medida en que son el camino para la innovación continua. Para la visión mecanicista todo tiene que funcionar como un reloj, por lo tanto, el error es una equivocación.
5. La organización se estructura como una red, como una interfaz, tanto hacia fuera como hacia dentro. Las estructuras verticales y jerárquicas de la organización como máquina no son las adecuadas para generar los espacios de creatividad y confianza entre las personas miembros de la organización.
6. La organización como organismo vivo requiere crear entre los miembros un fuerte de identidad y de comunidad colectiva de valores. La organización maquina ve a sus miembros como un recurso externo e intercambiable. Las nuevas organizaciones se sustentarán en la creación de comunidades de práctica basadas en compartir valores.
7. Las organizaciones, si quieren maximizar el potencial creativo y de aprendizaje, tienen que tener en cuenta tanto las estructuras formales como

informales.

8. Hace falta un nuevo liderazgo más facilitador y estratégico que tiene que crear las condiciones para que emerja la creatividad y para que se potencie. El estilo de liderazgo mesiánico y autoritario no es funcional en la organización emergente.
9. En la nueva organización la tecnología no tiene que estar al servicio de la productividad, sino que tiene que estar al servicio de las personas y de esta manera facilitar las redes de conversaciones y creación de conocimiento.
10. Se debe valorar el conocimiento tácito de las organizaciones, promoviendo que se explique, que se difunda y se explote. Las organizaciones maquinales se han valorado en función de sus activos tangibles.

13. Experimentar y ensayar

El pensamiento de diseño ha dejado una aportación sustantiva a las organizaciones, ya que ha cambiado la manera de tratar los problemas. Una de las bases de esta metodología es que las buenas ideas surgen de un proceso creativo y participativo en que se implica a diferentes personas de la empresa, clientes, proveedores, etc. Es decir, los diferentes actores implicados en un problema determinado participan en la de la solución. Eso hace que el proceso de innovación sea un proceso sistemático y no una acción puntual fruto de una genialidad. El pensamiento de diseño actúa a través de un proceso creativo de descubrimiento centrado en las personas y seguido por ciclos iterativos de creación de prototipos, pruebas y perfeccionamiento. Este proceso no obedece a una dinámica lineal y ordenada en la que se siguen unos pasos previamente determinados, sino que es un sistema de espacios en los que se desarrollan una serie de actividades relacionadas.

Tim Brown señala que el proceso de diseño se distribuye en tres espacios iterativos. El primero está donde tiene lugar la inspiración por las circunstancias (problema u oportunidad) que motivan la de soluciones. ¿Qué pasa con el negocio, qué pasa en el entorno, cómo afrontamos la competencia, de qué manera nos organizamos mejor, cómo vendemos, qué nos exige la crisis, etc.? son algunos de los posibles interrogantes que inspiran este espacio. El segundo espacio es el de la ideación, en cuyo proceso se generan, desarrollan y prueban ideas que pueden conducir en varias soluciones. Finalmente, está el espacio de la implementación, en el que se hace el trazado de la ruta hacia el mercado. Un

proyecto pasa de manera iterativa por estos espacios y vuelve recurrentemente antes de salir al mercado, y en todo el proceso tendrían que estar implicados los futuros usuarios.

El pensamiento de diseño no es sólo un método para crear objetos y servicios, sino que es un proceso creativo de alta interacción, especialmente con los usuarios. Este proceso iterativo y participativo es bastante más natural y próximo a nuestra biología humana que las rígidas estructuras de mando heredadas del industrialismo, ya que hace que las personas actúen y se apropien de sus decisiones, y fomenta la creatividad y la toma de decisiones. En otras palabras, el valor más destacable del pensamiento de diseño es que ayuda a generar un contexto de trabajo más natural y próximo a las personas que el diseño empresarial típico.

14. Avanzar parcialmente pero con mirada global

Instalar el trabajo colaborativo es un proceso complejo, ya que hay que luchar contra creencias, valores y hábitos muy arraigados en las organizaciones. Hacerlo radicalmente no garantiza ningún éxito. La experiencia sugiere hacerlo gradualmente, en ciertas partes de la organización, sin que eso signifique perder de vista la visión de cambio integral.

Eso requiere tener mucho cuidado el espacio donde se está implantando el trabajo colaborativo. Hay que proteger este espacio de las dinámicas absorbentes del resto de la organización. Mantener el hábitat de la colaboración es la clave, mientras éste va en ascenso en la organización.

En la medida en que las otras partes de la organización van afrontando situaciones en las que los sistemas de respuestas y las maneras de funcionar no son las adecuadas, rápidamente se irá creyendo en el trabajo colaborativo.

15. Imitar sin copiar

Cada realidad es singular, por hay que respetar esta verdad. Podemos aprender otras experiencias, pero no es aconsejable copiar lo que otros han hecho, ya que cada solución es muy idiosincrática. La singularidad tiene que basarse básicamente en la cultura de la organización, en los liderazgos que hay, en las características de sus procesos. No obstante, conocer otras experiencias,

especialmente los aciertos y los errores, así como los factores de éxito, es de gran importancia para cualquier organización del sector público que se quiera iniciar en el trabajo colaborativo. Lo que han hecho los otros nos puede orientar sobre lo que queremos hacer en la organización. Sin embargo, eso no nos libera del hecho de que hay que hacer un buen diagnóstico de la organización: hace falta conocer los patrones de trabajo, la cultura de relación, los determinismos del negocio, el clima laboral, las estructuras informales, etc. Eso nos permitirá tener más certezas -hasta dónde se pueda llegar- del camino que tenemos que recorrer para instalar el trabajo colaborativo.

16. Mirando estratégicamente el entorno

Ya no estamos sólo tomando recursos de un entorno fijo y después generando productos y/o servicios con valor añadido para devolverlos al entorno. Hay un flujo dinámico/dialógico entre entorno-organización-entorno-organización. Este bucle recursivo tiene que ser alimentado constantemente desde la organización, lo cual requiere que la organización tenga un sistema de *vigilancia estratégica* que le permita observar qué pasa en el entorno: las tendencias, los puntos de inflexión, el público de interés (*stakeholders*), etc. El trabajo colaborativo no es para una sola vez y basta. Tiene que estar permanentemente retroalimentado desde el entorno. La gestión del conocimiento y el trabajo colectivo en las organizaciones de hoy vienen desde el entorno. Eso no quiere decir sólo que se tenga que saber qué está pasando en el medio, sino el impacto que puede tener lo que está pasando en la organización. De hecho, hablamos de estructuras colaborativas, pero sería más apropiado llamarlas interfaces de colaboración, ya que no son estructuras fijas, sino dúctiles, que se arman y desarman de acuerdo con objetivos y resultados determinados. Por lo tanto, la colaboración es una acción que se mide en el resultado y no en el de un proceso predeterminado. Eso supone un cambio importante respecto a la lógica que ha predominado en el sector público. De manera que la eficacia más destacada para las organizaciones, más allá de la consecución de resultados, es la adaptativa. Hay que saber adaptarse a los cambios del entorno, lo que comporta que hay que estar alerta a lo que pasa.

17. Que entre el aire: más comunicación

Cuánto mejor sea la comunicación, más claridad habrá en la organización sobre lo que se pretende instaurar con una estrategia de trabajo colaborativo, y, por lo

tanto, habrá menos confusión. La comunicación se tiene que entender como un medio para hacer llegar un mensaje a los miembros de la organización. Si este medio o sistema está mal diseñado y no facilita la comunicación, podría haber una tendencia hacia el caos.

Facilitar la información a través de un buen sistema de comunicación es ya una práctica colaborativa. Es cierto que muchas organizaciones jerarquizadas asocian poder con información, por lo tanto propician la opacidad para mantener el control organizacional. Sin embargo, esta realidad no puede estar más lejos del establecimiento de la colaboración organizacional.

Así pues, el trabajo colaborativo tiene que ir acompañado de transparencia, comunicación y credibilidad.

18. No todo tiene que ser trabajo colaborativo

El trabajo no es una práctica organizacional para tener buena sintonía. No se hace para crear un clima más propicio, aunque se derive de ello. El hecho de que una organización introduzca el trabajo colaborativo para gestionar el conocimiento, tiene que ver con el hecho de mejorar los niveles de gestión y, en consecuencia, el cumplimiento y los resultados del negocio. Éste es el objetivo del trabajo colaborativo. Por lo tanto, cuando se diseña una estrategia de implantación del trabajo colaborativo, se tiene que pensar muy bien en qué lugar de la organización se instala y para qué. No hace falta que toda la organización trabaje según este patrón, ya que no todas las tareas y actividades necesitan el trabajo colaborativo, sino sólo aquéllas en las que la inteligencia colectiva resuelve de una manera más eficiente los problemas de negocio.

19. Construir confianza

El patrón de regulación del trabajo basado en el control no se puede aplicar en el trabajo colaborativo. Al contrario, lo asfixia. En consecuencia, una organización basada en el conocimiento no puede basarse en este patrón, ya que requiere de mucha colaboración. El trabajo colaborativo se basa en otra premisa: las soluciones a los problemas organizacionales están en las personas que trabajan. Todas tienen ideas, unas más que otras, y para que éstas broten hace falta un contexto de confianza. Sin confianza se impone la jerarquía y el miedo. En el miedo no prosperan las ideas y, por lo tanto, los problemas acaban inmovilizando

a la organización.

El sistema de mando y control está en crisis porque no es efectivo. No es capaz de resolver los problemas complejos de las organizaciones de hoy, ya que se basa en la idea de que mientras unos piensan, otros ejecutan, y los primeros controlan que los segundos cumplan aquello que previamente han diseñado. Actualmente, las tareas no pueden quedar al azar del control y, por lo tanto, hay que confiar. Hoy se espera de las personas una tarea creativa, pero el miedo no la deja surgir, sino que contrariamente es el gran inhibidor. Además, se ha superado la llamada falacia tecnocrática que postulaba que el conocimiento experto tenía solución para todos -o casi todos- los problemas. La complejidad actual ha puesto en entredicho esta premisa y ha significado otra manera de tratar los problemas, donde las personas y su capacidad creativa, juegan un rol clave. Construir confianza es la tarea de los que lideran estos nuevos procesos en las organizaciones.

20. Invertir bien: fortalecer las capacidades dinámicas

El trabajo colaborativo es una excelente inversión para las organizaciones que quieren hacer de la innovación un sistema permanente. En tiempo de incertidumbre y turbulencia -señala Arbonés- «las organizaciones avanzadas deben invertir en capacidades dinámicas como un conjunto de rutinas de segundo orden que promueven el cambio de las rutinas de primer orden». Eso significa que tenemos que pasar de las rutinas operacionales y de mejora a las creativas. Éstas últimas son las que permiten la creación de nuevo conocimiento y el procesamiento del conocimiento organizacional para la aparición del nuevo. El trabajo colaborativo es contextual, se produce en un contexto. No es posible en un lugar donde hay mucha jerarquía, control y miedo. Las rutinas creativas son el contexto que permite que tenga lugar la colaboración y esta colaboración fortalece, por otra parte, las rutinas. Las comunidades de práctica son, en buena medida, dinámicas de rutinas creativas. Son, en otras palabras, el espacio y el tiempo que necesita la organización para la creación del conocimiento que lleve a la innovación.

Anexos

Los anexos 1 y 2 han sido elaborados por los e-moderadores de las comunidades siguientes:

Ramon Saball Balasch. Archivos judiciales

José M. Hernández Ledesma. Asesoramiento penal de adultos

Eulàlia Sau Baiget e Ivet Adell Duch. Bibliotecas judiciales

Laura Matas Zamora. Centros de justicia juvenil

Susana Gracia Albareda. Educadores sociales

Joan Galeano Aunió. Juristas criminólogos

Francesc Moreno Espinosa. Medio abierto de justicia juvenil

Núria Villanueva Rey. Mediación

Núria Mora del Hoyo. Mediación penal juvenil

Sònia Marco Pla. Monitores artísticos

Pere Serrats Garnatxe. Oficina de atención a la víctima del delito

Joan Manel López Capdevila. Psicólogos de centros penitenciarios

Julio Zino Torrazza y Maria Isabel Elizalde Frez. TIC y prisiones

Germán Caixal López. Trabajo social de centros penitenciarios

Anexo 1. Descripción de las comunidades de práctica del programa Compartim

Archivos judiciales

Quiénes somos

La comunidad de Archivos judiciales está formada por el personal archivero que trabaja en la Red de Archivos Judiciales de Cataluña, y cuenta actualmente con 45 miembros.

La Red de Archivos Judiciales de Cataluña tiene como misión la organización, gestión, custodia, conservación, evaluación y puesta a disposición de los usuarios e interesados la documentación de los archivos de juzgados y tribunales de la Administración de justicia en Cataluña.

Orígenes de la comunidad

La Administración de justicia en Cataluña inicia el año 1991 el despliegue progresivo de una red de archivos judiciales con técnicos archiveros y en la actualidad cuenta con 28 unidades de archivo distribuidas por todo el territorio de Cataluña. Desde 1995 se trabaja en equipo para afrontar de manera colectiva el trabajo y los objetivos pendientes de normalización, y las tareas propias de la gestión documental y de archivos judiciales.

En enero del año 2007, desde el Área de Nuevos Programas Formativos y Proyectos del CEJFE se ofrece a los responsables y a los miembros de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña la posibilidad, que se acepta, de participar en el programa Compartim. El mismo año se escoge al e-moderador de la comunidad y se plantea la elaboración de un trabajo que cumpla los objetivos del Departamento y al mismo tiempo responda a las necesidades de los archiveros judiciales.

Asimismo, los miembros de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña inician la participación en el programa Compartim y el uso de la plataforma virtual e-Catalunya, con una comunidad de práctica o de trabajo colaborativo específica, la de Archivos judiciales, de uso y acceso restringido a los miembros de la mencionada red, pero abierta puntualmente a expertos y colaboradores. También se imparte una sesión de formación sobre las funcionalidades y los aspectos básicos de la plataforma.

Nuestro presente

Las dificultades que han afectado a la comunidad durante el año 2009 (convocatoria de concurso de traslados y de oposiciones) han motivado la posposición del trabajo colaborativo y no poder llevar a cabo la correspondiente jornada anual de buenas prácticas. Sin embargo, los miembros de la comunidad han continuado usando la plataforma e-Catalunya y participando, pero se ha notado una disminución en la participación.

Nuestro futuro

El futuro pasa por seguir la integración de los miembros de la comunidad en los procesos de intercambio de información y retomar, ampliar y acentuar, progresivamente, el trabajo colaborativo, una vez superadas las dificultades surgidas este año y que han frenado la expansión y consolidación. En cualquier caso, con vista al futuro y, también progresivamente, se tiene que facilitar y ampliar la moderación para obtener más participación, más implicación y más comunicación.

Nuestros principales retos de futuro son:

- Obtener, de la manera más natural posible, más participación e implicación de los miembros de la comunidad.
- Seguir elaborando y aplicando productos que sean bien valorados por los miembros de la comunidad y la organización, tanto por la calidad, como por la oportunidad y la incidencia efectiva en la normalización de procesos.
- Ofrecer productos y experiencias de mejora y/o innovadoras que sean susceptibles de difusión y homologación para profesionales de otras organizaciones.

Asesoramiento técnico penal

Quiénes somos

La comunidad está formada por todos los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal de Cataluña. Los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal tienen como función principal informar y asesorar a los diferentes órganos judiciales con el objetivo que las decisiones judiciales tengan en cuenta las circunstancias psicológicas que envuelven a denunciados y denunciados en un proceso penal.

Orígenes de la comunidad

La comunidad es un subgrupo de la comunidad de asesoramiento técnico penal que empezó el año 2008. A raíz de haber realizado un producto común con todos los profesionales, se valoró la idoneidad de subdividir el grupo en dos: un subgrupo de trabajadores sociales y otro, de psicólogos. La creación de estos dos subgrupos permitiría profundizar en el trabajo específico que lleva a cabo a cada colectivo profesional.

A partir de la experiencia de la comunidad de práctica se establecieron como indicadores de mejora los elementos siguientes:

- Favorecimiento de la reflexión común de todos los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal de Cataluña.
- en común del bagaje de conocimientos dispersos y no recogidos en ningún sitio de los miembros participantes, algunos con muchos años de experiencia en el ámbito de asesoramiento técnico en los juzgados de lo penal, el conocimiento tácito.
- Sistematización y recogida de los conocimientos en actas, documentos, memorias, productos, etc. disponible para los nuevos miembros que se incorporen en el futuro.
- Protocolización de la metodología de intervención en casos de violencia de género (tipo de entrevista, pruebas psicológicas...) por parte de todos los equipos de asesoramiento técnico penal.
- Formación común en la evaluación del testigo en la violencia de género para todos los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal (EATP).
- Divulgación de la información y formación sobre la evaluación del testigo en la violencia de género a cargo de los miembros más antiguos de la comunidad y dirigida a los miembros más nuevos.
- Actuación profesional común de todos los EATP.

Nuestro presente

Los esfuerzos y las dinámicas de trabajo en el marco del programa Compartim han dado su fruto. Los participantes han podido valorar las ventajas de la experiencia de gestionar el conocimiento, de la cual, a pesar del trabajo añadido que representa, no se puede despreciar la compensación ni las mejoras obtenidas.

Nuestro futuro

La comunidad tiene que plantearse estrategias que puedan permitir a los miembros participantes dedicar más tiempo a la participación y la colaboración de los miembros participantes, y los motiven, como por ejemplo la rotación del e-moderador, el incremento del trabajo en línea, la creación de subgrupos de trabajo o poder contar con la figura del coordinador de la comunidad de práctica en nuestro grupo.

Los próximos años el programa Compartim se adivina como el entorno adecuado poder continuar trabajando en la línea de la investigación iniciada este año y obtener finalmente una herramienta que ayude a discernir a los testigos creíbles de los no creíbles en violencia de género o en cualquier otra necesidad técnica y profesional que los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal consideren.

Bibliotecas judiciales

Quiénes somos

La comunidad Bibliotecas judiciales está formada por el personal bibliotecario-documentalista que trabaja a la Red de Bibliotecas Judiciales de Cataluña y tiene en torno a 30 miembros.

La Red de Bibliotecas Judiciales de Cataluña tiene como misión organizar las bibliotecas judiciales, ofrecer servicios de información y documentación y dar respuesta a las necesidades y a las consultas en este ámbito del colectivo de usuarios de la Administración de justicia en Cataluña.

Orígenes de la comunidad

Los bibliotecarios judiciales ya disponían de una organización y efectuaban algunas tareas como red desde el año 2000. A causa de las características específicas de las tareas de biblioteca y documentación había uniformidad en algunos procesos e interrelación entre los miembros: catálogo colectivo, suministro de documentos y préstamos interbibliotecarios, etc. Uno de los temas que inquietaba al colectivo, sin embargo, era cómo potenciar la utilización de los servicios de las bibliotecas judiciales por parte de los usuarios e incrementar así el número.

El año 2007 se nombran dos e-moderadoras de la comunidad y se crean dos grupos de trabajo a partir de dos propuestas concretas.

Nuestro presente

¿Qué se ha mejorado?

- Se ha consolidado la participación del equipo como comunidad de práctica en el programa Compartim.
- Se han establecido y tipificado determinadas vías de comunicación y se ha ido configurando en el equipo una cultura de procesos de participación y de comunicación abierta e igualitaria.
- El trabajo colaborativo sirve de pauta y de marco organizado y sistematizado para llevar a cabo actividades de análisis de tareas, puesto en común de puntos de vista, debatir y acordar soluciones, etc. y poder llegar a unas conclusiones comunes que sirvan de pauta de actuación para todos los técnicos de la Red de Bibliotecas Judiciales.
- La obtención de orientaciones técnicas y soluciones a problemas que el equipo en general se plantea. El trabajo colaborativo aporta el espacio para encontrar criterios y soluciones que serán de uso normalizado en la Red y útiles para todos los técnicos.

Nuestro futuro

El futuro como comunidad pasa por seguir la consolidación y la continua integración de esta manera de trabajar en nuestra tarea profesional.

El programa Compartim nos aporta el marco organizativo e institucional necesario y sólo hay que encontrar la disponibilidad para trabajar. Además de los beneficios obtenidos directamente con la aplicación de cada producto elaborado, hay beneficios adicionales:

- Aportación del conocimiento técnico y de la experiencia de todos los miembros, tanto de los que participan en los grupos de trabajo como del resto.
- Elaboración colectiva de los productos, cosa que supone que el colectivo los asuma y aplique mejor.
- Obtención de una formación continua de los miembros a partir de la reflexión, análisis y de modelos y soluciones que se lleva a cabo en los grupos de trabajo, y que después se extiende en el resto del equipo.

- Obtención de procesos estructurados y homologados a usar **por** toda la Red de Bibliotecas Judiciales.
- Sistematización que favorece la integración de los nuevos profesionales que se incorporen en el equipo.
- Realización de experiencias innovadoras como profesionales, susceptibles de ser presentadas al colectivo profesional externo (comunicaciones y participación en jornadas y congresos, publicación en revistas o libros profesionales en proceso de realización y/o de los productos acabados, etc.).
- Desarrollo de una mayor implicación y participación del personal y del sentimiento de equipo.

El planteamiento de futuro es seguir la sistemática de trabajo proporcionada el programa Compartim para alcanzar la mejora continua y el desarrollo de la Red de Bibliotecas Judiciales de Cataluña, y poder cumplir mejor nuestra misión al servicio de las necesidades informativas y documentales de la Administración de justicia en Cataluña.

Centros de justicia juvenil

Quiénes somos

La comunidad está formada por los profesionales que trabajan al centros educativos de justicia juvenil, mayoritariamente educadores sociales.

Orígenes de la comunidad

La comunidad se formó en abril de 2007 y estaba constituida por un grupo de educadores sociales de distintos centros de justicia juvenil entusiasmados por tener la oportunidad de compartir experiencias y debatir sobre aspectos que preocupan y afectan al colectivo, intercambiar opiniones y generar nuevo conocimiento entre todos los profesionales que la conformaban, combinando reuniones presenciales en el CEJFE con la utilización del e-Catalunya.

Nuestro presente

A partir la III Jornada de Educadores y Educadoras de Centros de Justicia Juvenil, se abrió una nueva etapa en la comunidad: se constituyó un nuevo grupo de trabajo y se amplió la comunidad a todos los profesionales de centros de justicia juvenil, independientemente de su categoría profesional, para que

podieran aportar sus experiencias y reflexiones, y enriquecer el conocimiento común a partir de un trabajo multidisciplinario.

Nuestro futuro

Los miembros de la comunidad están muy motivados a continuar trabajando en equipo para producir conocimiento, pero también quieren aumentar el nivel de compromiso de los profesionales y dar a conocer el trabajo que hacen y, de esta manera, animar a otros profesionales a participar y aportar al grupo todo su conocimiento, gracias a las experiencias de la práctica diaria.

Educadores sociales

Quiénes somos

La comunidad está formada por los educadores sociales que trabajan en los centros penitenciarios de Cataluña.

Orígenes de la comunidad

Éste comunidad se puso en marcha en junio de 2006, pero desde el año 2002 ya manteníamos encuentros anuales concretados en unas jornadas de intercambio de experiencias. La primera jornada surgió a raíz de la puesta en marcha del primer programa socioeducativo que se hizo en las prisiones, el Programa Marco de educación para la convivencia en la diversidad en los centros penitenciarios.

El año siguiente a su implantación y con el objetivo de hacer una evaluación, se llevó a cabo la I Jornada de Intercambio de Experiencias. Educadores de todos los centros catalanes expusieron como había sido la implantación en sus centros y presentaron los resultados. Era la primera vez que se hacía una reunión de este tipo y salieron muy satisfechos: nunca antes habían podido debatir con los compañeros de todos los centros las experiencias y hacer un intercambio de opiniones y puntos de vista; plantear problemáticas, y buscar juntos las alternativas.

Cuando el coordinador de las comunidades de práctica de la Subdirección de Programas de Rehabilitación presentó la Comisión de Gestión del Conocimiento que desde el Centro de Estudios se ponía en marcha, fue la culminación lógica de un camino iniciado unos años antes. Y se hizo el primer intento de definición de la nueva comunidad, que veíamos como una herramienta que nos permitiría

almacenar el conocimiento generado por nuestra práctica profesional diaria y, de esta manera, compartirlo, facilitando que la experiencia de los otros siempre esté a nuestro alcance, y eliminar la distancia entre la información y el conocimiento que necesitamos los profesionales.

En las Jornadas del año 2006 se hizo una breve presentación de la incipiente comunidad, que se veía, desde los centros, como una posibilidad de tener al alcance una buena herramienta facilitadora de la práctica diaria, de comunicación y de investigación, pero todavía no quedaba muy clara la figura de la plataforma.

Los primeros pasos de la comunidad de práctica

La primera reunión presencial tuvo lugar el 1 de febrero de 2007. Ya se empieza a ver la comunidad como una herramienta que posibilitará la mejora de nuestra práctica diaria, que generará conocimiento a partir de esta práctica y que dará la posibilidad de compartirlo con todos los profesionales de la organización. También se puede convertir en una fuente importante de recursos formativos, fomentando el aprendizaje colaborativo.

Establecimos la conveniencia de hacer reuniones presenciales una vez al mes y se acordó el número de profesionales que serían autorizados a asistir a las reuniones.

El 17 de mayo de ese mismo año el grupo ya cuenta con un espacio propio en el portal de Justicia dentro de la plataforma e-Catalunya.

Los primeros objetivos generales que se marcan son facilitar y mejorar el trabajo diario, creando un cuerpo de conocimiento teórico a partir de nuestra práctica profesional.

La dificultad mayor con que nos hemos ido encontrando es la falta de cultura informática y el miedo a las nuevas tecnologías. También se tiene que tener en cuenta que es un colectivo que no trabaja de manera habitual con ordenador. La falta de recursos materiales, de espacios de encuentro y de tiempo para planificar y programar también se puede considerar una barrera importante. El reto es superar las dificultades, fomentar el uso de las tecnologías de información y de aprendizaje y crear una cultura de trabajo donde se valoren las aportaciones teóricas, la formación continuada y la innovación.

Nuestro presente

Después de la Jornada que tuvo lugar en la sede del CEJFE el mes de febrero de 2008, la primera diseñada y organizada desde la comunidad, se crean 4 grupos de trabajo: educación para la movilidad segura, educación sexual y afectiva, atención individualizada, y revisión y actualización del Programa Marco de educación para la convivencia en la diversidad en los centros penitenciarios.

Cada grupo tiene un coordinador y cuenta con un espacio diferenciado en la plataforma, con sus propias herramientas y recursos (lista de correo electrónico, foro, blog, documentación, wiki).

Qué se ha mejorado:

- Contamos con una base de datos con información, documentación y experiencias prácticas de todos los centros.
- Participamos en los debates teóricos que afectan a nuestro colectivo y en el proceso de construcción de nuestra profesión.
- Tenemos formación permanente a partir del trabajo corporativo.
- Tenemos una dinámica de procesos participativos, con una comunicación abierta e igualitaria.
- Participamos en la creación de un cuerpo de conocimiento teórico a partir de nuestra práctica diaria.
- Podemos unificar criterios y maneras de trabajar.
- Tenemos tres programas socioeducativos para desarrollar nuestra tarea, y a partir de febrero del 2010, tendremos 3 más.

Nuestro futuro

Nuestro futuro como comunidad pasa por su consolidación y la integración de esta nueva manera de trabajar en nuestras tareas profesionales. Además de los beneficios ya señalados (captura del conocimiento, generalmente disperso y poco sistematizado, de los profesionales a partir de su práctica), supone una herramienta de formación continuada muy valiosa para todo el colectivo. La formación puede llegar de esta manera a todos los profesionales que lo constituimos, superando los problemas de horarios y desplazamientos.

Creemos que una de las maneras de conseguir esta consolidación es

presentando la experiencia y los resultados obtenidos a profesionales de otros ámbitos de la educación social.

Juristas criminólogos

Quiénes somos

Representamos al colectivo de juristas criminólogos de la Secretaría de Servicios Penitenciarios, Rehabilitación y Justicia Juvenil.

El perfil profesional de los juristas criminólogos está regulado en el marco jurídico de la ejecución de condenas privativas de libertad y se centra en dar orientación jurídica a los órganos colegiados de decisión penitenciaria, así como establecer los pronunciamientos necesarios con la aplicación de las figuras jurídicas que permitan en cada caso desarrollar un programa de tratamiento junto con el de condena.

Orígenes de la comunidad

La comunidad se ha desarrollado desde el año 2006 y ha ido evolucionando a medida que ha ido interiorizando las dinámicas propias de las comunidades de práctica las cuales, de forma paralela, ha ido combinando con encuentros presenciales y la utilización progresiva de las nuevas tecnologías.

El objetivo principal que se estableció era iniciar la comunidad como canal que unificara a todo el colectivo, mediante la utilización de la plataforma digital e-Catalunya, vista la dispersión del colectivo. Eso permitiría tener un espacio profesional de comunicación, difusión, y acceso a documentación de forma unificada y con las ventajas que ofrece la asincronía y posibilidades de los recursos web 2.0.

Trabajo realizado

Durante estos 4 años nuestra dinámica de trabajo se ha desarrollado en torno a 4 ejes:

- Recoger la información digital e impresa sobre las noticias o novedades que afecten a la comunidad y hacer difusión entre los compañeros.
- Con la voluntad de mantener el carácter de globalidad de colectivo, se ha considerado que todos los miembros tenían que estar dados de alta en la

plataforma e-Catalunya, porque independientemente de su participación activa o no, el espacio web tiene que representar un espacio profesional unificador y de difusión.

- Se ha trabajado con la configuración de grupos de trabajo. Dentro de este marco, se han creado uno o varios grupos de trabajo anuales que generan productos que llamamos *píldoras de conocimiento*.
- Por último, el uso de la tecnología web 2.0 nos ha abierto una puerta a la digitalización, incentivando una atenuación de la fractura digital.

Desde el inicio tuvimos una comunidad de práctica que avanzaba a tres velocidades diferentes. Una, totalmente desdigitalizada y con una dinámica centrada en las reuniones presenciales de grupo de trabajo; otra que empezó a utilizar las herramientas de la plataforma para hacer esta misma tarea; y finalmente, un colectivo que mayoritariamente estaba al margen de la utilización de la tecnología web 2.0 y que le llegaba un mensaje difuso de lo que era un proyecto de gestión de conocimiento y comunidades de práctica.

Nuestro presente

Han formado parte de los grupos de trabajo unos veinte compañeros que han alcanzado e interiorizado estas metodologías de trabajo de gestión de conocimiento, así como una capacitación en competencias digitales y de capacidad de expresión y participación. Y actualmente utilizan las herramientas digitales con una cierta maestría, y las han incorporado a su praxis profesional.

Retos presentes y futuros

- Alcanzar un cierto dominio de la utilización de la web 2.0, ya que cualquier escrito, tabla, participación en foro, etc. requiere una inversión de tiempo importante. Por lo tanto, también se tiene que formar al grupo y al colectivo en la utilización de TIC.
- El trabajo presencial adquiere mucha relevancia y a menudo las sesiones presenciales de trabajo pueden ser mucho más productivas que reconducir la tarea a entornos virtuales. Presencialmente la gente muestra más confianza, da libremente su opinión, mientras que el espacio virtual todavía genera en algunos el miedo escénico. La participación es baja hasta que se interioriza el canal como propio, y se genera una cierta proximidad.

- Se han demostrado muy válidas las jornadas de la comunidad donde se presentan los productos realizados, porque se crea el sentimiento de adscripción al colectivo y también se genera una sensación de mejora.
- Hay que mantener el compromiso de trabajo de todos los miembros de la comunidad para desarrollar los productos.
- La participación en los canales de difusión es diferente de la audiencia: la audiencia no es proporcional a la participación y la participación de los miembros del grupo no se mantiene estable en el tiempo.

Medio abierto de justicia juvenil

Quiénes somos

La comunidad, formada por los técnicos de medio abierto y otros profesionales colaboradores y/o vinculados al desarrollo de las medidas no privativas de libertad dictadas por los juzgados de menores, da un contenido educativo a la intervención profesional con la finalidad de normalizar la conducta de los menores infractores.

En estos momentos están adheridos a la comunidad 110 miembros, repartidos territorialmente y organizados en 8 equipos de medio abierto en todo el territorio catalán.

Orígenes de la comunidad

La comunidad nace el año 2007 y desde entonces cada año ha desarrollado el trabajo en torno al trabajo colaborativo, elaborando productos definidos y consensuados por el grupo de entusiastas y la misma Dirección General, los cuales respondían a cuestiones técnicamente prioritarias y viables en cada momento.

La comunidad se estructura a partir de un grupo en torno a 10-12 miembros, con la máxima representación colectiva y territorial. La dinámica se articula en reuniones mensuales presenciales del grupo y los trabajos en el portal e-Catalunya, abierto a toda la comunidad.

Nuestro presente

El número de miembros de la comunidad se ha ido consolidando y ha ido

creciendo a lo largo del proceso. Actualmente el 95% del colectivo de técnicos de medio abierto forma parte, aunque no mucho más del 30% participa con cierta regularidad.

La actividad realizada hasta ahora nos muestra un perfil progresivo creciente, en cantidad y calidad. La cantidad de consultas y aportaciones ha crecido aproximadamente un 15% anual.

Se ha perseguido la calidad en el método y los objetivos claros en la elaboración de productos. De hecho, cada año los productos han sido más adaptados a las posibilidades del trabajo colaborativo.

El grupo de entusiastas

Es fundamental en la puesta en marcha, desarrollo y consolidación de la comunidad disponer de un grupo de entusiastas, ágil, dispuesto a innovar, con el apoyo de la organización y comprometido a difundir el uso de las herramientas que facilita el portal.

Las reuniones presenciales

Las reuniones presenciales se convierten en un elemento importante que facilita la coordinación del trabajo de la comunidad y recalifica la función dinamizadora de los entusiastas entre ellos y con relación al resto de la comunidad.

Mediación

Quiénes somos

El grupo Mediación de e-Cataluña (antes Mediación familiar) está formado mayoritariamente por los mediadores habilitados por el Centro de Mediación de Derecho Privado de Cataluña (antes Centro de Mediación Familiar de Cataluña) de la Dirección General de Derecho y de Entidades Jurídicas. También forman parte otras personas vinculadas a la mediación, como por ejemplo expertos, formadores, futuros mediadores en formación, mediadores de otras comunidades o internacionales, etc.

El grupo Mediación tiene como objetivo potenciar el intercambio de buenas prácticas entre los mediadores que lo deseen y perfeccionar, así, el método

de intervención mediadora en beneficio de todos.

Orígenes de la comunidad

La comunidad nació el año 2006 dentro del portal de Justicia de e-Cataluña como grupo piloto: eran los inicios de la plataforma. Durante dos años funcionó como herramienta de comunicación entre los más de 1.400 mediadores habilitados del Centro de Mediación. Hay que destacar que la plataforma ha significado muchas ventajas: retransmisión de actividades formativas del Centro, como las sesiones metodológicas, uso de las listas de distribución para el envío del boletín *Infomediació* o creación de grupos especializados en diferentes campos de la mediación.

El año 2008 el grupo se constituyó en una comunidad de práctica dentro del programa Compartim, con dos subgrupos de trabajo: Mediación social y comunitaria y Mediación y gente mayor. Desde entonces el grupo funciona en la doble vertiente de trabajo colaborativo presencial en proyectos anuales como comunidad de práctica, y también utiliza e-Catalunya para el trabajo cooperativo virtual, además de instrumento de apoyo a la actividad profesional de sus miembros.

Los primeros pasos de la comunidad de práctica

El año 2008 se crearon dos subgrupos de trabajo: el subgrupo Mediación social y comunitaria y el subgrupo Mediación y gente mayor. Elaboraron dos productos, que se presentaron en la Jornada del Grupo Mediación Familiar e-Catalunya.

Nuestro presente

El año 2009 se ha creado otro subgrupo de trabajo, Mediación en el ámbito judicial, que está profundizando en el análisis y aplicación de la mediación en este entorno con el objetivo de generar nuevo conocimiento que haga avanzar este tipo de mediación.

Nuestro futuro

Este año hemos estrenado la Ley de mediación en el ámbito del derecho privado y más que nunca es necesario poder contar con el conocimiento generado por los grupos de trabajo cooperativo de las comunidades de práctica. A nuestra comunidad no le faltan ni le faltarán nuevos temas a trabajar y metodologías a

crear, adaptar o mejorar no nos faltan ahora que el campo de aplicación se ha incrementado de forma sustancial.

Mediación penal juvenil

¿Quiénes somos?

El colectivo de mediadores penales juveniles desarrolla el programa de mediación, amparado en el marco penal juvenil. Su función consiste en ayudar a las partes implicadas en un delito (infractor– víctima) a solucionar el conflicto, por una vía de resolución diferente al procedimiento judicial.

El colectivo está formado por 30 mediadores que trabajan en los equipos técnicos de toda Cataluña y otros profesionales que han sido mediadores, compañeros del Servicio de Mediación y Asesoramiento Técnico y otros de medio abierto que muestran interés por la mediación. Nuestro colectivo participa en el 100% en la comunidad.

Dentro de la comunidad hay un grupo de trabajo implicado en la generación de material de interés formado por 12 mediadores con representación en todo el territorio. El grupo de trabajo supone al 40% de los mediadores del territorio.

Objetivos

- Tener un espacio real y virtual donde poder compartir el conocimiento de los profesionales del colectivo y provocar el debate teórico y práctico entre los profesionales.
- Crear nuevos conocimientos y compartirlos y elaborar productos de utilidad para el profesional mediador.
- Establecer criterios comunes de evaluación cualitativa del trabajo.
- Iniciar la evaluación continuada del trabajo profesional por parte de los usuarios.

Orígenes de la comunidad

La comunidad emprendió el camino el año 2006 con un primer encuentro de todos los profesionales donde se expusieron varios productos que trataban sobre el trabajo que se lleva a cabo, el rol profesional y otros puntos de interés.

En la segunda jornada, en el 2007, se plantearon diversos temas sobre la responsabilidad civil en el marco de la mediación.

El año 2008 se planteó la necesidad de conocer mejor nuestra tarea diaria y tener una visión de conjunto con el fin de poder tener elementos cualitativos de valoración que nos permitan mejorarla.

Este año hemos estado revisando una investigación elaborada el año 2008, con el objetivo de analizar y debatir las conclusiones para transmitir las a todo el colectivo y extraer las deducciones de todo ello.

Observaciones

Es una comunidad pequeña que reúne a un colectivo profesional reducido que trabaja en un ámbito, la mediación/reparación, que genera interés en otros colectivos profesionales, sobre todo a los interesados en la justicia restaurativa.

El trabajo hecho por la comunidad se valora como los primeros pasos que se tienen que hacer para generar un conocimiento mucho más amplio. En este proceso consideramos muy importante la interdisciplinariedad para poder compartir con otras comunidades y colectivos, tanto el conocimiento como los productos que se elaboran.

Monitores artísticos

Quiénes somos

La comunidad de Monitores artísticos de centros penitenciarios de Cataluña nace el año 2005. Es una comunidad con un alta participación presencial y con una gran voluntad para mejorar.

Orígenes de la comunidad

La I Jornada de Monitores se organizó con la voluntad de crear adhesión al grupo, muy importante para poder generar conocimiento y trabajo colaborativo. A partir de este momento los monitores se animan y la comunidad empieza a tener una alta aceptación e incorporación de usuarios.

El año siguiente, en la II Jornada de Monitores se detecta que ha habido muchas incorporaciones al colectivo, especialmente a raíz de la apertura de dos centros

muy grandes, como son Brians 2 y Lledoners, con lo cual se incrementa el número de usuarios y hay una renovación de personas con muchas ganas de trabajar junto con aquéllas que ya pertenecíamos a ella.

Oficinas de atención a la víctima del delito

Las oficinas de atención a la víctima del delito, del Departamento de Justicia, tienen como función atender a las personas perjudicadas por una infracción penal. Los profesionales que componen las oficinas son: educadores, trabajadores sociales, psicólogos, juristas.

A la víctima se le ofrece atención e información jurídica, psicológica y social. También se le ofrece acompañamiento en actuaciones judiciales y, especialmente, apoyo en el juicio oral.

Éste es el programa que ha desarrollado durante el 2009 la comunidad de oficinas de atención a la víctima del delito, formada por 6 miembros, con representación de Lleida, Tarragona, Girona y Barcelona.

En nuestra tarea hemos contado con dos expertos, el magistrado Josep Maria Grau, para abordar aspectos de procedimiento procesal y la visión de los jueces sobre esta intervención. Y Antoni Ruiz, con quién hemos abordado aspectos de metodología en el intento de realizar pruebas de valoración de la intervención, de las cuales se propondrá la creación el año próximo.

Psicólogos de centros penitenciarios

Quiénes somos

Psicólogos adscritos a los centros penitenciarios del Departamento de Justicia.

Orígenes de la comunidad

Entre los psicólogos no hay una tradición de trabajo colaborativo como colectivo y todavía menos de trabajo en red. De hecho, uno de los problemas del trabajo como psicólogos en una prisión se la gestión de la información con las consecuencias que eso tiene en la toma de decisiones. Los avances y mejoras en el trabajo que hace un profesional a la hora de resolver algún conflicto con un

preso o un grupo, difícilmente se transfieren o comunican a otro profesional, que tendrá que hacer frente a aquellos conflictos sin conocer los avances o las buenas prácticas que haya podido aprender otro compañero.

Muchos psicólogos pedían desde hacía tiempo un espacio de encuentro donde compartir experiencias y conocimientos, discutir sobre aspectos de la profesión y las funciones que desarrollan en el ámbito penitenciario.

Con el tiempo se empezaron a plantear encuentros entre los psicólogos responsables de los programas específicos (tratamiento de la violencia, toxicomanías), grupos de una elevada carga emocional y de difícil tratamiento por el profesional. Estas puestas en común se hacían de manera informal y entre un reducido círculo de conocidos.

La propuesta de trabajo comunitario que planteó el CEJFE, a través del programa Compartim, venía a dar una respuesta a esta inquietud del colectivo en el sentido de poner en común sus prácticas y conocimientos y crear, además de un corpus teórico y práctico ajustado a las necesidades de la realidad del medio penitenciario, una especie de libro de estilo del psicólogo.

Los primeros pasos de la comunidad de prácticas

En enero de 2007 se hizo la primera reunión de la comunidad de práctica de los psicólogos y se formalizó el grupo en la plataforma e-Catalunya. El espacio, efectivamente, facilita el trabajo colaborativo y la comunicación informal entre los miembros, pero se pone de manifiesto la falta de conocimientos tecnológicos entre el colectivo.

En las reuniones de la comunidad se procuró que hubiera una representación de los psicólogos de cada uno de los centros penitenciarios y se fijó una reunión presencial al mes, con la orientación también de empezar a habituarnos al trabajo en red en e-Catalunya.

El objetivo era crear este espacio de encuentro y compartir experiencias y organizar unas jornadas del colectivo a final del año, dónde se presentarían documentos de trabajo elaborados por el grupo de la comunidad y se expondrían las buenas prácticas.

Nuestro presente

En febrero de 2009 se retoma la comunidad de prácticas: ahora hay 10 miembros en el grupo. La comunidad de prácticas está formada por tres grupos de trabajo que colaboran en tres productos de conocimiento.

Muchos psicólogos consideran que no tienen tiempo ni espacio, ni tampoco la formación técnica adecuada para poder participar en la plataforma e-Catalunya y éste es un reto que habrá que atacar en el futuro.

TIC y prisiones

El origen de la comunidad y del trabajo de los grupos se inicia el año 2007, a partir de los profesionales que se han ido sumando al Proyecto de alfabetización digital y dinamización cultural, liderado por la unidad de nuevos proyectos y programas de contenido transversal. Desde hace un par de años estamos instalando redes de ordenadores reciclados en los centros penitenciarios para uso de los internos, y consolidando, en torno a estas redes, una serie de acciones socioeducativas. Además de la Secretaría de Servicios Penitenciarios, colaboran la Secretaría de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información por la parte institucional; en cuanto al ámbito social, actualmente participan en este proyecto la Asociación Andròmines, la Fundación FIAS y la Asociación MAD-actions. El año 2009 se ha creado una nueva comunidad dentro del programa Compartim que impulsa el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, que da impulso al proyecto global.

Quiénes somos

Nuestra comunidad la integran un grupo de profesionales vinculados en los centros penitenciarios (educadores, monitores y maestros) interesados en incorporar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el trabajo socioeducativo. La comunidad se fue formalizando desde finales de 2008 con la constitución de equipos de trabajo en TIC (e-TIC) en cada centro donde se desarrolla el proyecto, encargados de impulsar las actuaciones derivadas de los ejes de trabajo. La comunidad está abierta a todos los profesionales y centros, pero trabajamos de manera especial en Brians 1, Lledoners, Figueres, Hombres de Barcelona y en el Departamento de Atención Especializada de Brians 2.

Qué hacemos

Nuestra comunidad se articula entorno al Proyecto de alfabetización digital y dinamización cultural, que se inició a principios del año 2007 y que tiene como objetivos:

- Incorporar las TIC en la vida cotidiana de los centros como herramientas para la alfabetización digital y la dinamización cultural.
- Favorecer el vínculo entre los distintos ámbitos que llevan a cabo acciones relacionadas con la alfabetización digital de los internos.
- Potenciar los instrumentos y ámbitos de trabajo colaborativo intracentros e intercentros.

Los ejes de trabajo que se derivan de los objetivos son proporcionar equipos y software mediante las ciberaulas, formar a los internos en alfabetización digital, formar a los profesionales que trabajan en los centros penitenciarios e impulsar una plataforma de trabajo colaborativo en Moodle.

Nuestro futuro

El año 2009 hemos integrado la comunidad e-TIC (equipos de trabajo en TIC) en el programa Compartim. La comunidad tiene un carácter transversal: integra potencialmente a todos los colectivos y propone un trabajo por ejes temáticos o especializado por disciplinas.

La dinámica que se propone parte de una formación inicial presencial que se imparte en los centros penitenciarios donde se hace una aproximación al programa Moodle y donde se definen los contenidos que se querrán desarrollar. A continuación se continúa desarrollando y profundizando la formación en línea a través de la plataforma.

Periódicamente y siguiendo la metodología del Compartim, se reforzará la formación en línea con sesiones presenciales en los centros y con menor frecuencia, en el CEJFE.

Trabajadores sociales de centros penitenciarios

Quiénes somos

La comunidad está formada por los profesionales del trabajo social del ámbito penal que trabajan en los distintos centros penitenciarios y centros abiertos de Cataluña.

Orígenes de la comunidad

El año 2005 un grupo de profesionales de los servicios sociales de Barcelona empezó a trabajar algunos aspectos vinculados a los informes sociales con el objetivo de mejorar la intervención y las herramientas que se utilizaban. Y éste fue el embrión de nuestra comunidad.

El año 2006 el colectivo de trabajadores sociales empezó a formar parte del programa Compartim, ya que entendió que era una buena oportunidad para unificar criterios, crear herramientas que facilitaran la práctica diaria y elaborar productos que se fundamentaran en el conocimiento mutuo para poder dar respuesta al trabajo diario.

El método de trabajo consistió, con la ayuda de un asesor externo, en formar diferentes grupos: unos, los más entusiastas, trabajaban de manera presencial y otros aportaban experiencias y buenas y malas prácticas para llegar a consensuar los diferentes productos.

Durante los años 2006 y 2007 se constituyeron tres grupos de trabajo para hacer el estudio y la valoración del contenido de los informes sociales que se elaboran en los ámbitos de extranjería, trabajo social penitenciario y trabajo social y medidas penales alternativas.

Inicialmente se crearon grupos de trabajo central con encuentros presenciales para discutir y valorar las aportaciones. Los tres grupos de trabajo contaban con un moderador que gestionaba las tareas y también con el asesoramiento de un consultor externo que facilitaba la guía de actuación del grupo.

Los miembros del grupo central trasladaban a los compañeros de sus puestos de trabajo las propuestas y líneas de trabajo para recoger nueva información o contrastar la obtenida. La comunicación se hacía principalmente por correo electrónico o aprovechando reuniones de trabajo.

Los diferentes grupos siempre han contado con un espacio abierto para el trabajo en línea y también con un espacio cerrado para el mismo grupo.

Nuestro presente

El año 2009 se crea un nuevo grupo de trabajo con la intención de dar continuidad al del año anterior.

Nuestro futuro

El pasado mes de octubre se abrió el portal a todos los trabajadores sociales en el ámbito penal con la finalidad de extender el uso a todo el colectivo y que fuera un espacio dinámico y de referencia. El objetivo actual es mantener este espacio para unificar criterios de actuación y crear nuevas herramientas de trabajo a partir del conocimiento, la práctica diaria, la experiencia, el conocimiento mutuo y las necesidades de dar respuesta al trabajo diario y al crecimiento del colectivo de profesionales.

Anexo 2. Selección de productos de conocimiento generados

1. Indicadores de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña
2. Revisión de la Guía de evaluación del testigo en violencia de género
3. Implementación del Protocolo para la gestión de fondos de obsoletos y duplicados
4. Guía de buenas prácticas del educador de centros de justicia juvenil
5. Guía de actividades de ocio, cultura y recreo para los centros de justicia juvenil
6. Guía para la atención individualizada
7. Programa de educación intercultural
8. Programa de movilidad segura
9. Causas de los incumplimientos y estrategias para fomentar la responsabilización de los menores y evitar el incumplimiento de las medidas judiciales
10. La valoración de víctimas e infractores de la mediación penal juvenil
11. Programa de acompañamiento a las víctimas del delito a actos judiciales
12. Técnicas psicológicas en el medio penitenciario
13. Guía para el uso de Moodle en actividades socioeducativas en el entorno penitenciario
14. Diseño colaborativo de cursos para Moodle
15. La visita a domicilio como herramienta de intervención en el ámbito de la ejecución penal

1. Indicadores de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña

Comunidad de práctica: Archivos judiciales

Breve descripción: Modelización de los datos y de los indicadores relativos a la actividad de los archivos de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña, a partir de su selección, definición, homogeneización y normalización, con el objetivo de

efectuar de manera adecuada el seguimiento, la evaluación y la planificación de esta Red.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve:

- Normaliza y actualiza criterios en cuanto a la selección y definición de los datos e indicadores pertinentes y apropiados a las necesidades de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña.
- Agiliza la recogida de los datos.
- Agiliza la elaboración de los indicadores.
- Facilita el seguimiento de la evolución de la Red.
- Contribuye a la racionalización de la gestión de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña.

Indicadores para evaluar la aplicación:

- Número de cuestiones y dudas planteadas por los archiveros de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña durante la implementación del modelo.
- Valoraciones de los archiveros de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña.

Grado de utilización por el colectivo: Todos los archiveros de la Red de Archivos Judiciales de Cataluña al hacer el seguimiento y la recogida de datos de los servicios y actuaciones de los respectivos archivos.

2. Revisión de la Guía de evaluación del testigo en violencia de género

(GAT-VIG, Juárez J.R., Mateu A. y Sala E., CEJFE, Departamento de Justicia, 2007) con las muestras de los equipos de asesoramiento técnico penal de Cataluña.

Comunidad de práctica: Asesoramiento técnico penal

Breve descripción: Los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal tienen como función principal informar y asesorar a los diferentes órganos

judiciales para que la toma de decisiones judiciales tenga en cuenta las circunstancias psicológicas que rodean a denunciados y denunciantes en un proceso penal. De esta función general se desglosan los diferentes tipos de intervenciones que se llevan a cabo:

- ayuda a la toma de declaraciones de testigos vulnerables,
- informes de asesoramiento técnico,
- informes psicosociales y, finalmente,
- peritajes psicológicos.

Es dentro de los peritajes psicológicos donde se nos encomienda una de las tareas más delicadas y complejas que llevan a cabo los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal: el análisis de la credibilidad de los testigos. Es en este campo donde nos hemos propuesto hacer un paso más allá y analizar en profundidad las técnicas que hay actualmente sobre el análisis de la credibilidad del testigo adulto en violencia de género con el fin de valorar su posible eficacia y su posterior administración de forma generalizada.

Dado que en nuestro contexto ya se ha publicado una guía de evaluación del testigo en violencia de género (GAT-VIG) hemos empezado por hacer una revisión de esta guía con testigos de violencia doméstica obtenidos por todos los psicólogos de los equipos de asesoramiento técnico penal de Cataluña.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve: Mejora de la calidad y de la eficacia de la respuesta que dan los equipos de asesoramiento técnico penal en los casos de credibilidad del testigo en violencia de género.

Indicadores para evaluar la aplicación: A largo plazo y después de hacer la actual revisión del instrumento y la posterior ampliación de la muestra, los indicadores serían el número a veces que el instrumento se utiliza en las demandas de periciales psicológicas en testigos de violencia de género.

Grado de utilización por el colectivo: Todos los casos de demanda de pericial psicológica en testigos de violencia de género.

3. Implementación del Protocolo para la gestión de fondos de obsoletos y duplicados

Comunidad de práctica: Bibliotecas judiciales

Breve descripción: Iniciar la puesta en práctica del protocolo elaborado en el programa Compartim 2008 para evaluar el buen funcionamiento de la sistemática y de los modelos de documentos que se utilizan en el proceso.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve:

- Aporta criterios sobre la colección apropiada en cada biblioteca según su misión.
- Aporta criterios e indicaciones que facilitan y mejoran la gestión de los fondos bibliográficos.
- Establece las responsabilidades de cada biblioteca en la conservación colectiva de los fondos como red de bibliotecas.
- Se obtiene una racionalización del espacio disponible en las bibliotecas, ya que cada una conservará la colección más adecuada.
- Se obtienen mejoras en la calidad y adecuación de los fondos de la colección a las necesidades de los usuarios.

Indicadores para evaluar la aplicación:

- Número de dudas planteadas por el equipo durante la puesta en marcha del proceso.
- Número de cuestiones resueltas por la Comisión de Valoración de Fondos.
- Valoración del equipo de bibliotecarios al aplicarlo.
- Datos numéricos de los fondos gestionados (tanto de fondos obsoletos como de fondos duplicados): número de volúmenes tratados, en total y también según el tratamiento efectuado (intercambio, eliminación, etc.), número de metros lineales de estantería ganados en cada biblioteca.

Grado de utilización por el colectivo: Todos los bibliotecarios judiciales al hacer gestión de fondo en las respectivas bibliotecas. Utilización periódica cada vez que una biblioteca hace selección de fondo o expurgación de la colección.

4. Guía de buenas prácticas del educador de centros de justicia juvenil

Comunidad de práctica: Centros de justicia juvenil

La comunidad de práctica de centros de justicia juvenil elaboró una guía de buenas prácticas dirigida a cualquier persona que se inicia en el campo de la educación social en centros de justicia juvenil. En las páginas de esta guía se intenta reunir un conjunto de ideas sobre la educación social y el educador social, que son una recopilación de experiencias y de reflexiones de las personas que las hemos escrito. Se quiere incidir en cuál es la tarea profesional de los educadores y en qué se espera de ellos como profesionales de la educación, y también en la importancia de dominar las estrategias y técnicas de la intervención educativa, articulando la teoría con la práctica.

Este texto pretende ayudar a encontrar respuestas a cuestiones que los educadores se plantean de forma cotidiana y que, gracias a la comunidad de práctica, han podido compartir y debatir.

5. Guía de actividades de ocio, cultura y recreo para los centros de justicia juvenil

Comunidad de práctica: Centros de justicia juvenil

Breve descripción:

- Creación de un marco conceptual común con el fin de diseñar actividades de ocio aplicables a los diferentes centros de justicia juvenil.
- Elaborar una guía de actividades de ocio aplicables a los diferentes centros educativos.

A fin de que estas actividades tengan un diseño común hemos reflexionado y debatido sobre aspectos que condicionan la descripción y aplicación de estas actividades (objetivos de las actividades, rol del educador...).

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve:

- Los distintos centros de justicia juvenil dispondrán de una relación de actividades diseñadas de forma común y de fácil aplicación.
- Esta guía tiene que servir para que los educadores de cada centro dispongan de un amplio abanico de actividades con un diseño homogéneo, y que sean evaluables.

Problemas que resuelve:

- Actualmente cada centro dispone de unas actividades de ocio diseñadas de forma diferente y que no se comparten con el resto de centros.
- Los recursos también son propios de cada centro y la organización no saca provecho.

Indicadores para evaluar la aplicación:

- La programación del tiempo de ocio de cada centro.
- El número de jóvenes que participan en las actividades.
- El número de actividades de ocio que hace cada centro y la tipología de actividades.
- El número de educadores que conducen estas actividades.

Grado de utilización por el colectivo: Todos los educadores sociales que trabajan en centros de justicia juvenil.

6. Guía para la atención individualizada

Comunidad de práctica: Educadores sociales de centros penitenciarios

Breve descripción: Propuesta metodológica que mejora el nivel técnico y de atención individualizada de la población interna en los centros penitenciarios.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve: Unificar el lenguaje, los criterios y las maneras de trabajar de los educadores sociales.

Indicadores para evaluar la aplicación: Uso de la guía por parte de los educadores.

Grado de utilización por el colectivo: Alto.

7. Programa de educación intercultural

Comunidad de práctica: Educadores sociales de centros penitenciarios

Breve descripción: El Programa hace una recopilación de las técnicas y metodologías más adecuadas para la intervención educativa en grupos de internos de diversa procedencia geográfica, cultural y social.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve: Da el marco teórico y las herramientas metodológicas para desarrollar una buena práctica educativa.

Indicadores para evaluar la aplicación: Uso del Programa por los profesionales implicados.

Grado de utilización por el colectivo: Alto.

8. Programa de movilidad segura

Comunidad de práctica: Educadores sociales de centros penitenciarios

Breve descripción: Esta propuesta surgió de la necesidad detectada por la Secretaría de Servicios Penitenciarios, Rehabilitación y Justicia Juvenil, como consecuencia de la reforma del Código Penal. A raíz de esta nueva legislación se ha incrementado el número de usuarios que ingresan en los servicios penitenciarios por delitos relacionados con el tráfico.

En la creación de este programa hemos tenido el apoyo del Servicio Catalán de Tráfico, de expertos en la materia de formación de formadores y de la Sección de Educación, Cultura y Deportes del Departamento de Justicia. Este apoyo se ha objetivado con la aportación de material, libros, revistas..., así como la supervisión y validación del programa.

La estructura del programa se compone de dos bloques. En una primera parte encontramos todo lo referente al marco teórico del programa. En esta parte se explican todos los conceptos básicos relacionados con la movilidad segura. Su finalidad es dar apoyo a las sesiones del programa. En la segunda parte encontramos todas las dinámicas y unidades didácticas para llevar a cabo la parte práctica del programa.

Cabe destacar la presentación de las dinámicas en fichas individuales que facilitan que los profesionales puedan trabajar y evaluar las sesiones individualmente según su criterio.

El programa se presentó en la Jornada del 23 de febrero de 2009. Ha sido ratificado por la Subdirección General de Programas de Rehabilitación y por el Servicio Catalán de Tráfico y está publicado en la web del Departamento de Justicia al alcance de todo el mundo. A partir de su ratificación, se hizo llegar a todos los centros para que pudieran usarlo. Se publicó y el 22 de septiembre de 2009 se hizo la presentación en el CEJFE.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve: Da el marco teórico y las herramientas metodológicas para desarrollar esta área de nuestra práctica educativa.

Indicadores para evaluar la aplicación: Información aportada por los centros. Valoraciones de los profesionales.

Grado de utilización por el colectivo: Alto.

9. Causas de los incumplimientos y estrategias para fomentar la responsabilización de los menores y evitar el incumplimiento de las

medidas judiciales

Comunidad de práctica: Medio abierto de justicia juvenil

Breve descripción: Protocolizar actuaciones que promueven solucionar procesos reactivos a las intervenciones de los técnicos de medio abierto y experimentar nuevas herramientas para desarrollar posibilidades educativas en los menores.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve:

- Homogeneizar criterios de intervención.
- Compartir experiencias de éxito aisladas y solucionar dudas generalizadas frecuentes en la práctica diaria.

Indicadores para evaluar la aplicación:

- Utilización del producto elaborado.
- Grado de reconocimiento y promoción de la institución.

Grado de utilización por el colectivo: Todo el colectivo.

10. La valoración de víctimas e infractores de la mediación penal juvenil

Comunidad de práctica: Mediación penal juvenil

Breve descripción: Revisión de la investigación elaborada en el 2008 «La mediación penal juvenil: ¿qué opinan las partes implicadas?» con el objetivo de elaborar, analizar y debatir sobre las conclusiones y poder aportarlas a todo el colectivo con el fin de compartir la visión que se desprenda de ellas. Así como compartirla con profesionales de otros servicios y comunidades de práctica.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve:

- Tener una valoración cualitativa externa de nuestro trabajo, nos hace plantearnos las fortalezas y debilidades de los procedimientos actuales.

- Hacer una reflexión común sobre el trabajo y marcar los objetivos de mejora necesarios.
- Permite el contacto con profesionales de otros territorios.
- Abrir el debate tanto sobre aspectos teóricos como prácticos.
- Poder plantear objetivos de futuro.

Indicadores para evaluar la aplicación:

- La participación de los miembros de la comunidad, consultas en el portal y participación en el grupo de trabajo.
- El interés que puede aportar a profesionales de otros servicios y las consultas que lleven a cabo.
- Ser referencia para abrir nuevas vías de trabajo e investigación.
- Ser el inicio de una evaluación continuada como criterio de calidad.
- Creación de un cuestionario de evaluación de la intervención dirigido a los usuarios.
- La creación de grupos de trabajo derivados del trabajo actual, tanto en la comunidad de práctica como en el servicio.
- La aportación de nuestro conocimiento a otros espacios y disciplinas como, por ejemplo, congresos y jornadas sobre mediación, víctimas, justicia restaurativa, criminología, etc.

Grado de utilización por el colectivo: Alto.

11. Programa de acompañamiento a las víctimas del delito a actos judiciales

Comunidad de práctica: Oficinas de atención a la víctima del delito

Breve descripción: Modelo metodológico y técnico de una parte de las actuaciones que llevan a cabo los profesionales de la oficina. Acompañamiento de la víctima a juicios y otros actos judiciales. Creación de instrumentos

metodológicos para la valoración de las intervenciones.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve: Mejora técnica del trabajo efectuado. Consenso de criterios entre las diferentes oficinas. Creación de un documento con pautas de actuación que se establece como marco de la tarea que se tiene que llevar a cabo.

Indicadores para evaluar la aplicación: Evaluación a partir de cuestionarios después de cada actuación.

Grado de utilización por el colectivo: Alto, en el sentido que tiene que ser el documento base para hacer los acompañamientos judiciales.

12. Técnicas psicológicas en el medio penitenciario

Comunidad de práctica: Psicólogos

Breve descripción: Se trata de un banco de técnicas psicológicas, que sirven como herramienta del psicólogo para trabajar problemas concretos de los internos.

Desde la experiencia en la intervención diaria en los centros penitenciarios se ha detectado una serie de carencias y de problemáticas sobre las que hay que intervenir, y que tienen que ver con el perfil del interno y el comportamiento que lo ha llevado a la prisión.

Después de reflexionar para dar respuesta a estos problemas se ha visto la necesidad de tener una recopilación de técnicas, unas creadas por otros autores y otras fruto de la creatividad y experiencia de los profesionales psicólogos en los centros penitenciarios, que han sido motivados por la intervención especializada y para poner en práctica diferentes ideas y acciones con un resultado favorable para incidir en el cambio de factores de riesgo.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve:

Facilita mucho el trabajo del psicólogo en la intervención con grupos, porque define qué técnicas tienen que ser utilizadas para tratar problemáticas

específicas. Se tratan las áreas siguientes: responsabilidad, regulación emocional, empatía, ajuste de valores y creencias, habilidades sociales, resolución de conflictos, prevención de situaciones de riesgo de recaídas y problemáticas añadidas.

Comporta una mejora en toda la organización, porque todos los psicólogos de todos los centros penitenciarios de Cataluña tendrán las mismas técnicas para intervenir. Resuelve, además, un problema endémico de carencia de un banco de técnicas al alcance de los profesionales.

Indicadores para evaluar la aplicación: Mejora en la valoración del riesgo (RISCANVI).

Nivel de utilización por el colectivo: Todos los psicólogos de los centros penitenciarios de Cataluña.

13. Guía para el uso de Moodle en actividades socioeducativas en el entorno penitenciario

Breve descripción: Documento electrónico, en formato de curso sobre Moodle y pdf que contiene instrucciones de uso de la plataforma adecuada a las actividades que se llevan a cabo en las prisiones.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve: La Guía será de consulta abierta, permitirá resolver las dudas de los profesionales en torno a Moodle y facilitará el uso de la plataforma en las actividades socioeducativas.

Indicadores para evaluar la aplicación:

- Número de participantes en la actividad formativa.
- Número de consultas recibidas sobre funcionalidades de Moodle.

Grado de utilización por el colectivo: Todos los usuarios de la plataforma Red Digital.

14. Diseño colaborativo de cursos para Moodle

Breve descripción: Formación en Moodle dirigida a los profesionales, impartida de manera presencial en los centros y a través de la plataforma Red Digital. Esta formación está orientada a la adquisición de habilidades para diseñar sus propios cursos, con contenidos de interés para la población penitenciaria. También, a través de la plataforma se pueden vincular los profesionales de un centro o de distintos centros que trabajen sobre productos parecidos.

Mejoras que aporta a la organización y/o problemas que resuelve: Los profesionales adquieren conocimientos para dar soporte a sus actividades socioeducativas. Este conocimiento se transmitirá a los internos, y al mismo tiempo se fomentará el uso extendido de las TIC y una participación más activa.

Indicadores para evaluar la aplicación:

- Número de profesionales que usan Moodle en sus actividades.
- Número de consultas a los elementos externos de XarxaDigital.net: blog, Netvibes.

Grado de utilización por el colectivo: Todos los profesionales que hayan participado en la formación.

15. La visita a domicilio como herramienta de intervención en el ámbito de la ejecución penal

Comunidad de práctica: Trabajadores sociales

Breve descripción: La visita a domicilio es una actuación propia del trabajo social y, además, una de las más complejas, ya que se utilizan distintas técnicas: observación del entorno y la vivienda, entrevista y dinámica familiar o de grupos. Facilita un conocimiento directo, global y más preciso que las entrevistas de seguimiento en despacho. Y se puede utilizar a lo largo de todo el proceso metodológico de intervención.

Mejoras que aporta a la organización y /o problemas que resuelve:

- Afina el estudio de las variables sociales de riesgo y protección.
- Mejora el diagnóstico social en momentos clave del proceso penitenciario y también el nivel de intervención en los programas específicos.

Indicadores para evaluar la aplicación:

A corto o medio plazo:

- Mejorar la percepción de esta herramienta de trabajo entre el colectivo.
- Generar seguridad en su aplicación.

A medio o largo plazo:

- Mejorar las valoraciones de riesgo y protección, se tiene que reflejar en la calidad de los informes sociales.

Grado de utilización por el colectivo: Todos los trabajadores sociales de ejecución penal de Cataluña.

Referencias bibliográficas

Introducción

ANDERSON, D.; LUCAS, K.B.; GINNS, I.S. "Theoretical perspectives on learning in an informal setting". *Journal of Research in Science Teaching*, 40 (2) (2003), p. 177-199.

ARMENGOL, C.; RODRÍGUEZ, D. "La moderación de redes, algunos aspectos a considerar". *Educar* (2006), núm. 37, p. 85-100.

BARBERÀ, E. (coord.). *La incógnita de la educación a distancia*. Barcelona: ICE Universitat de Barcelona – Horsori, 2001.

BOLÍVAR, A. "El centro como unidad básica de acción educativa y mejora". A: MORENO, J.M. (coord.): *Organización y gestión de centros educativos*. Madrid: UNED, 2004, p. 95-120.

CEDEFOP. *Recognition and validation of non-formal and informal learning for VET teachers and trainers in the EU Member States*. Luxemburgo, 2007.

CEDEFOP. *Validation of non-formal and informal learning in Europe*. Luxemburg, 2008.

CROSS, J. *El aprendizaje informal no aparece en el radar corporativo* [en línea]. 2006.

<<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431592.pdf>.> [Consulta: 2 septiembre 2009]

CUADRADO, T. *La enseñanza que no se ve. Educación informal en el siglo XXI*. Madrid: Narcea, 2008.

FERNÁNDEZ, L.A. "Comunidades virtuales". A: VECAM-CMIC: *Palabras en juego: enfoques multiculturales sobre la sociedad de la información*. Carrefour Mondial de l'Internet Citoyen (CIMC), 2005.

GAIRÍN, J. "La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas". A: MEDINA [et al.] (coord.): *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas*. Madrid: Universitas, 2003, capítulo 3.

GAIRÍN, J. "La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas". A: MEDINA [et al.] (coord.): *Diseño, desarrollo e*

innovación del currículo en las instituciones educativas. 2a. ed. Madrid: Universitas, 2003, capítulo 3.

GAIRÍN, J. "Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones educativas". A: VILLA, A.: *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. ICE Universidad de Deusto, 2004, p. 77-127.

GAIRÍN, J. "Las comunidades virtuales de aprendizaje". *Educación* (2006), núm. 37; *Monográficos Escuela*, núm. 18, p. 8-10.

GAIRÍN, J. "Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional". A: *Las comunidades formativas de aprendizaje: una experiencia en los institutos normales superiores de Bolivia*. AECID – Ministerio de Educación de Bolivia, 2008.

GARCÍA, N. "Las comunidades de aprendizaje". *Monográficos Escuela* (2005), núm. 18, p.10.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P.; BOURDON, I. *Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators*. Vol.1, p. 2. Charlotte, N.C.: Information Age Publishing, 2008.

LÓPEZ ALONSO, C.; MATESANZ, M. (coord). *Las plataformas de aprendizaje. Del mito a la realidad*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2009.

LÓPEZ YÁÑEZ, J. "Aprendizaje organizativo: un paisaje de luces y sombras". *Revista de Educación* (2003), núm. 332, p. 75-95.

MARCELO, C. "El aprendizaje informal y su impacto sobre el desarrollo organizativo". A: GAIRÍN, J.; ARMENGOL, C. (ed.). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: Praxis, 2003, p. 494-503.

PALLOFF, R. M.; PRATT, K. *Building Online Learning Communities: Effective Strategies for the Virtual Classroom*. 2a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

PONT, E. "La formación de los recursos humanos en las organizaciones". A: GAIRÍN, J.; FERRÁNDEZ, A. (coord.). *Planificación y gestión de instituciones de formación*. Barcelona: Praxis, 1997, p. 317-341.

PRIETO, I.M^a.; REVILLA, E. *The social approach of knowledge Management: the effect on the organizational learning capacity*. Madrid: Instituto de la Empresa, 2003.

RODRÍGUEZ ILLERA, J. L. *Comunidades virtuales de práctica y de aprendizaje*. Barcelona: Publicacions i Edicions UB, 2008.

WENGER, E. *Comunidades de práctica: aprendizaje e identidad*. Barcelona: Paidós, 2001.

Capítulos 1, 2 y 8

ARBONÍES, Ángel. *Conocimiento para innovar*. Ed. Díaz de Santos, 2006.

BATESON, Gregory. *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine, 1972.

BROWN, Tim. "Design Thinking". *Harvard Business Review*. Juny 2008.

CATALUNYA. CIDEM. *Guia de gestió del coneixement*. [Barcelona]: Generalitat de Catalunya, 2003. 44 p. (Guies d'Innovació i Internacionalització).

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 1998.

FREIRE, Juan. <<http://nomada.blogs.com/>>

GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Ecológica*. Barcelona: Editorial Kairós, 2009.

HEIFETZ, Ronald. *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1997.

MARCET, Xavier. <<http://www.xaviermarcet.com/>>

MARINA, José Antonio: *Inteligencia creadora*. Barcelona: Editorial Anagrama.

MORIN, Edgar. *La mente bien ordenada*. Barcelona, Editorial Seix Barral, 2000.

PUNSET, Eduard. *Adaptarse a la marea*. Ed. Espasa, 2006.

SENGE, Peter. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA: Sol Press, 2004.

WAGENSBERG, Jorge. *Si la naturaleza es la respuesta: ¿cuál era la pregunta?* Barcelona: Editorial Tusquets, 2003.

WHEATLEY, Margaret. *Usando el poder de lo emergente para la innovación social*. Instituto Berkana, 2001.

Capítulo 3

APQC. *Building and Sustaining Communities of Practice* [en línea]. 2006.
<http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=108356> [Consulta: 15 noviembre 2007]

BARNET I BARBER X I SERRA, M. *El papel del conocimiento en la sanidad*. Seminari d'investigació en gestió del coneixement. UOC, 2004.

CANALS, A. *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA, 2003.

CAPGEMINI. *La gestión del conocimiento en España, 2001*. Barcelona: IESE Business School; Universidad de Navarra, 2002.

CAPGEMINI. *Gestión del conocimiento y competitividad en la empresa española* [en línea]. 2004.
<<http://joanbaiget.com/documents/professionals/GestionConocimiento2003.pdf>> [Consulta: 7 diciembre 2007]

CAPGEMINI. *Gestión del conocimiento y competitividad en la empresa española* [en línea]. 2004.
<http://www.fundecyt.es/doc/fn_Uploads/Estudio_sobre_KM_Espana.pdf> [Consulta: 7 diciembre 2007]

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

HERRANZ, E. *La comunitat de recursos humans CORH* [en línea]. 2006.
<http://www.eapc.es/documents/2006/10978/4_EAPC%20CORH.pdf> [Consulta: 7 diciembre 2007]

IADE. "La gestión de los activos intangibles en la Administración pública". *Documentos Intellectus*, núm. 8. Madrid: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2005.

JUAN I SERRA, M. *e-Government i gestió del coneixement*. Seminari d'investigació en gestió del coneixement. UOC, 2004.

LONGO, F. *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós, 2004.

MARAGALL MIRA, E. "Las comunidades de práctica como experiencia formativa

para la mejora de las Administraciones Públicas”. A: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, 2002.

MARTÍN, J.L. “La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad de la Administración pública a través del modelo EFQM de excelencia”. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología* (2004), núm. 26 [en línea].

<<http://www.madrimasd.org/revista/revista26/aula/aula2.asp#nota1%23nota1>>

[Consulta: 7 diciembre 2007]

MARTÍNEZ, José Ángel; LARA-NAVARRA, Pablo; BELTRAN, Pilar. “La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública”.

UOC Papers (2006), núm. 3 [en línea].

ISSN 1885-1541

<http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf> [Consulta: 7

diciembre 2007]

MARTÍNEZ, J. *Comunitats de pràctica. Una experiència aplicada al Departament de Justícia* [en línea]. 2006.

<http://www.eapc.es/documents/2006/10978/2_CEJFE_jesus.pdf> [Consulta: 7

diciembre 2007]

MERINO, C. “Factores de éxito en comunidades de práctica” [en línea]. A: *II Jornada de Gestió del Coneixement del Departament de Justícia*. Barcelona, 2007.

<http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/cmerino_%20cop_factores_clave_de_exito.pdf> [Consulta: 7 enero 2008]

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company*. USA: Oxford University Press, 1995.

PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. “Enabling Knowledge Creation in Judicial Environments: the Case of Catalonia’s Public Administration”. A: MARTIN, B.; REMENY, D. (ed.). *ECKM 2007. 8th European Conference on Knowledge Management*. London: Academic Conferences Limited Reading, 2007. Vol. II, p. 766-773.

ISBN: 978-1-905305-53-7

RODRÍGUEZ GÓMEZ, D. “Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica”. *Educar* (2006), núm. 37.

ISSN 0211-819x

VIDMA, J.M. "ICBS-Intellectual Capital Benchmarking System". A: BUENO, E. *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial, 2000, p. 137-144.

WENGER, E. *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós, 1998.

WENGER, E; McDERMOTT, R.; SNYDER, W.M. *Cultivating Communities of Practice*. London: Harvard Business School Press, 2002.

Capítulos 4 y 5

APQC. *Building and Sustaining Communities of Practice*. (2006)

<http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=108356> [Consulta: 15 junio 2008]

CATALUNYA. GENERALITAT. *Què és e-Catalunya* (2007).

<<http://ecatalunya.gencat.net/portal/faces/public/queecat/>> [Consulta: 15 junio 2008]

CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COLLISON, C.; PARCEL, G. *Learning to Fly*. Oxford: Capstone, 2001.

IADE. "La gestión de los activos intangibles en la Administración pública". *Documentos Intellectus*, núm. 8. Madrid: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2005.

JUAN I SERRA, M. *E-Government i gestió del coneixement*. Barcelona: UOC, 2004.

MARAGALL, E. "Las comunidades de práctica como experiencia formativa para la mejora de las Administraciones Públicas". A: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, 2002.

MERINO, C. "Factores de éxito en comunidades de práctica" [en línea]. *II Jornada de Gestió del Coneixement del Departament de Justícia de la Generalitat of Catalonia*. 2007.

<http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/cmerino_%20cop_factores clave de exito.pdf> [Consulta: 14 junio 2008]

PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. "Enabling Knowledge Creation in Judicial Environments: the Case of Catalonia's Public Administration". A: MARTIN, B.; REMENY, D. (ed.). *ECKM 2007. 8th European Conference on Knowledge Management*. London: Academic Conferences Limited Reading, 2007. Vol. II, p. 766-773.

ISBN: 978-1-905305-53-7

PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. "Success Factors of Communities of Practice in Public Administration: the Case of Catalonia's Government" (2008). A: O'SULLIVAN, Kevin (ed.). *ICICKM 2008. 5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*. London: Academic Conferences Limited Reading, 2008. Vol. II, p. 407-414.

ISBN: 978-1-906638-16-0

PÉREZ-MONTORO, M.; MARTÍNEZ MARÍN, J. "Communities of Practice in Public Administration: the Case of Catalonia's Government"; "Handbook of Research on Communities of Practice for Organizational Management and Networking: Methodologies for Competitive Advantage". (2009) [En prensa]

PETERS, Thomas J. *Re-Imagine!: Business Excellence in a Disruptive Age*. New York: Dorling Kindersley Adult, 2006.

ROULLEAUX DUAGE, M. *Organisation 2.0. Le knowledge management nouvelle génération*. Paris: Eyrolles, 2008.

SUROWIECKI, James. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business*. New York: Doubleday, 2004.

VÁSQUEZ BRONFMAN, S. "The Launching of a Knowledge Management Project in a Public Administration". A: *8th EDINEB Conference*. Viena, 2007.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Massachusetts: Cambridge University Press, 1999.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. "Communities of Practice: the Organisational Frontier". *Harvard Business Review*. Vol. 78 (2000), núm. 1, p. 139-145.

COBO, Cristóbal. *Skills for the knowledge worker passport* [en línea]. 2008. <<http://e-rgonomic.blogspot.com/2008/04/skills-4-knowlegemind-worker-passport.html>> [Recuperado: 20 junio 2009]

COBO, C.; PARDO, H. *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food* [en línea]. 2007. <<http://www.planetaweb2.net/>> [Recuperado: 18 septiembre 2009]

ROCA, G.; FUMERO, A; SÁEZ VACAS, F. *Web 2.0* [en línea]. Madrid: Fundación Orange, 2007. <http://www.fundacionauna.com/areas/25_publicaciones/> [Recuperado: 18 septiembre 2009]

Capítulos 6 y 7

ANDERSON, Chris. *Free: The Future of a Radical Price*. Nova York: Hyperion, 2009.

ARINA, Teemu. *Homo contextus: connected man and the future of education*. (2008) <<http://tarina.blogging.fi/2007/06/06/homo-contextus-connected-man-and-the-future-of-education/>> [Recuperado: 20 junio 2009]

BONK, C. J. *The World is Open: How Web Technology is Revolutionizing Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

COBB, Jeff. *Five themes for the web 2.0 learner* [en línea]. 2008. <<http://www.missiontolearn.com/blog/2008/05/five-themes-for-the-web-20-learner/>> [Recuperado: 20 junio 2009]

COBO, Cristóbal. *Skills for the knowledge worker passport* [en línea]. 2008. <<http://e-rgonomic.blogspot.com/2008/04/skills-4-knowlegemind-worker-passport.html>> [Recuperado: 20 junio 2009]

CORMIER, David. *Rhizomatic knowledge communities: Edtechtalk, Webcast Academy* [en línea]. 2008.

<<http://davecormier.com/edblog/2008/02/29/rhizomatic-knowledge-communities-edtechtalk-webcast-academy/>> [Recuperado: 11 octubre 2009]

CROSS, Jay. *Informal learning: nuevos desafíos para la formación virtual corporativa* [en línea]. 2008.

<http://www.elearningamericalatina.com/edicion/julio1_2006/na_1.php> [Recuperado: 23 junio 2009]

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós, 1990.

DOWNES, Stephen. *E-learning 2.0* [en línea]. 2005.
<<http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?article=29-1§ion=articles>>
[Recuperado: 11 octubre 2009]

DOWNES, Stephen. “La libertad en el aprendizaje” [en línea]. Barcelona, 2008.
<<http://www.dreig.eu/caparazon/2008/07/19/la-libertad-en-el-aprendizaje-conferencia-de-downes-en-barcelona>> [Recuperado: 2 octubre 2009]

DOWNES, Stephen.
<<http://www.slideshare.net/Downes/the-reality-of-virtual-learning>> (2008)
[Recuperado: 11 octubre 2009]

FREIRE, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra Nueva, 1970.

GILLMOR, D. *We the media, Grassroots Journalism By the People, For the People*. O'Reilly Media, 2004.

GODIN, Seth. *Education at the crossroads* [en línea]. 2009.
<http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2009/08/education-at-the-crossroads.html> [Recuperado: 11 octubre 2009]

HAMEL, G. *The Future of Management*. Harvard Business School Press, 2007.

ILLICH, Ivan. *La sociedad desescolarizada*. México: Joaquín Mortiz, 1985.

JENKINS. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York University Press, 2006.

LAURILLARD, D. *Rethinking university teaching: a conversational framework for the effective use of learning technologies*. 2a ed. RoutledgeFalmer, 2002.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning: Legitimate Periperal Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

LLORENS, Francesc.
<<http://eticg4.wikispaces.com/6.+Aprentatge+situat>> (2009) [Recuperado: 11 octubre 2009]

LUNDVALL, Bengt-Ake. "The University in the Learning Economy" [en línea]. Druid Working Papers (2002), núm. 6

<http://www.druid.dk/wp/pdf_files/02-06.pdf> [Recuperado: 11 octubre 2009]

MAO, Isaac. *Sharism: A Mind Revolution* [en línea]. 2008.

<<http://freesouls.cc/essays/07-isaac-mao-sharism.html>> [Recuperado: 11 octubre 2009]. Traducción al castellano:

<<http://www.dreig.eu/caparazon/2008/12/17/sharismo-la-esencia-de-la-web-20>>

[Recuperado: 11 octubre 2009]

MATURANA, Humberto. *La realidad, objetiva o construida? Fundamentos biológicos del conocimiento*. Barcelona: Anthropos, 1996.

MILLER, S. M.; MILLER K. L. *Using instructional theory to facilitate communication in Web-based courses*. Educational Technology & Society, 2 (3) (1999), p. 1

[Recuperado: 20 septiembre 2009] 06 -114.

MITRA, Sugata. *Hole in the wall Project* [en línea]. 2009.

<<http://www.hole-in-the-wall.com/>>

MOORE, G. *Crossing the Chasm, Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customer*. Rev. ed. New York: HarperCollins Publishers, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nova York: Oxford University Press, 1995.

OLDENBURG, Ray. *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*. New York: Paragon House, 1989.

PEÑA, Ismael. *Towards a comprehensive definition of digital skills* [en línea]. 2009.

<<http://ictlogy.net/20090317-towards-a-comprehensive-definition-of-digital-skills/>>

[Recuperado: 11 octubre 2009]

PISCITELLI, Alejandro. *Nativos digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Buenos Aires: Santillana, Aula XXI, 2009.

PISCITELLI, Alejandro. *Proyecto facebook* [en línea]. 2009.

<<http://www.proyectofacebook.com.ar/2009/04/>> [Recuperado: 20 septiembre 2009]

PRENSKY, Mark. *H. Sapiens Digital -- From Digital Natives and Digital Immigrants to Digital Wisdom* [en línea]. 2009.

<<http://innovateonline.info/index.php?view=article&id=550>> [Recuperado: 20 septiembre 2009]

RAYMOND, E. S. *The Cathedral & the Bazaar, Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. O'Reilly Media, 2001.

REIG HERNÁNDEZ, Dolors. "Crisi analògica, futur digital?" A: *IV Congrés per la Cibersocietat* [en línea]. 2009.

<<http://slideshare.net/dreig/nuevos-modelos-de-negocio-excelencia-en-elearning-educacin>> [Recuperado: 11 octubre 2009]

SEELY BROWN, John; ADLER, Richard P. *Minds on Fire: Open Education, the Long Tail, and Learning 2.0* [en línea]. 2008.

<<http://www.johnseelybrown.com/mindsonfire.pdf>> [Recuperado: 2 octubre 2009]

SENGE, Peter. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica, 1992.

SHIRKY, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Nova York: The Penguin Press, 2008.

SIEMENS, George. *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age* [en línea]. 2004. <<http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>> [Recuperado: 11 octubre 2009]

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. USA: Penguin Group, 2008.

TORRES KOMPEN, Ricardo; EDIRISINGHA, Palitha; MOBBS, Richard. *Building Web 2.0 – Based Personal Learning Environments – A Conceptual Framework* [en línea]. 2009.

<<https://ira.le.ac.uk/bitstream/2381/4398/1/EDEN%20ResWksp%202008%20Torres%20Kompen%20et%20al%20Web%202.0%20PLE%20paper.pdf>>

[Recuperado: 20 junio 2009]

TURKLE, S.; GEFTER, A. "Varios artículos sobre *social networking revolution*". *New Scientist Magazine*. 2569. (2006)

WILEY, David. *Universities will be 'irrelevant' by 2020, Y. professor says* [en línea]. 2009. <<http://www.deseretnews.com/article/705298649/Universities-will-be-irrelevant.html>> [Recuperado: 20 septiembre 2009)

Gestió del coneixement

