



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



programa **Agroalimentario
Sostenible**

Comparación de Guías Metodológicas para la Implementación de Comunidades de Práctica



Noviembre, 2013





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Este documento ha sido elaborado por Daniel Alpizar para el **Programa Agroalimentario Sostenible**, el cual es financiado por el pueblo de los Estados Unidos a través la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) e implementado por la Unidad Regional para el Desarrollo Rural Sostenible (RUTA) del Consejo Agropecuario Centroamericano. La información presentada en este documento, así como las opiniones expresadas, son responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente las de RUTA, USAID o el Gobierno de los Estados Unidos.

Tabla de Contenido

Siglas y Acrónimos _____	iii
Introducción _____	1
1. Concepto de Comunidades de Práctica _____	2
2. Estructura básica que compone una Comunidad de Práctica _____	4
a. Factores de éxito y retos _____	5
3. Guías para la implementación de Comunidades de práctica _____	7
a. Modelo de Generación del Conocimiento según FAO _____	7
b. Guía metodológica para el desarrollo de Comunidades de Práctica según la Agencia Internacional de Cooperación de los Estados Unidos (USAID) _____	10
c. Metodología de gestión del conocimiento del Centro Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) _____	14
d. Metodología para la elaboración del Diseño de Comunidades de Práctica según la Iniciativa de Infraestructura Nacional de Aprendizaje de los Estados Unidos de América (EDUCASE) _____	21
e. Guía metodológica para el desarrollo de Comunidades de Práctica según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) _____	28
f. Metodología para la elaboración del diseño de comunidades de participación según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) _____	32
4. Elementos comunes entre las Guías de Creación de Comunidades de Práctica. _____	36
5. Elementos transversales entre las Guías de Creación de Comunidades de Participación. _____	37
6. Conclusiones _____	38
7. Recomendaciones _____	38
Bibliografía _____	40
Anexos _____	43
Anexo1. Cuestionario de la FAO. _____	43
Anexo 2. Cuestionario de USAID. _____	46
Anexo 3. Formulario de registro de la CoP del BID _____	47
Anexo 4. Ejemplo de cuestionario. Evaluación de necesidades para la Comunidad de Práctica del BID sobre Cambio Climático _____	48
Anexo 5. Herramientas según la OPS para respaldar su CoP y formulario de registro _____	50

Lista de cuadros

Cuadro 1. Guía Metodológica de Comunidades de Práctica propuesta por USAID _____	11
Cuadro 2. Guía Metodológica de Comunidades de Práctica propuesta por el PNUD _____	16
Cuadro 3. Esquema de un plan de acción de la Comunidad de Práctica según PNUD. _____	19
Cuadro 4. Guía paso a paso para el diseño y cultivo de comunidades de práctica según EDUCASE.23	
Cuadro 5. Guía Metodológica de Comunidades de Práctica propuesta por el BID. _____	29
Cuadro 6. Guía Metodológica de Comunidades de Práctica propuesta por el OPS _____	33

Siglas y Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
EDUCASE	Iniciativa de Infraestructura Nacional de Aprendizaje de los Estados Unidos de América
FAO	Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RUTA	Unidad Regional para el Desarrollo Rural Sostenible de América Central y República Dominicana
SDC	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

El Programa Regional de Efectividad de las Políticas de Seguridad Alimentaria y Agricultura Sostenible, que forma parte de la Estrategia 'Feed the Future' de la Oficina Regional de USAID El Salvador, Centro América y México (USAID/ECAM) y que es ejecutado, a través de la Unidad Regional para el Desarrollo Rural Sostenible de América Central y República Dominicana (RUTA) del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC).

Este Programa, de 5 años de duración, tiene como objetivo general "Incrementar la eficacia y eficiencia de las políticas de seguridad alimentaria (SA) regional y la promoción de nuevas tecnologías de agricultura sostenible en Centroamérica y República Dominicana"

Específicamente el Componente 2 del Programa se refiere a la promoción de tecnologías de agricultura sostenible, siendo su objetivo general "consolidar una plataforma regional para la investigación e innovación de prácticas de agricultura sostenible que apoye la disseminación de su aplicación a nivel de finca, y la consolidación de los esfuerzos nacionales para la disseminación y adopción de tecnologías sostenibles en el nivel regional, en alianza con organizaciones internacionales, regionales y locales y centros de excelencia".

En este marco se ha identificado la metodología de comunidades de práctica (CoP) como una alternativa para la creación y fortalecimiento de grupos u organizaciones de interesados que se comprometen con estos esfuerzos en los países que atiende el Programa.

En vista de que existen variaciones en la aplicación de esta metodología, se realizó un análisis comparativo de 6 guías metodológicas para la implementación de comunidades de práctica, que permitiera al equipo implementador tomar decisiones sobre su propia orientación en esta materia.

1. Concepto de Comunidades de Práctica

El concepto de comunidades práctica surgió a principios de los años 90's, donde por primera vez Jean Lave y Etienne Wenger la definieron como un "grupo de personas que comparten un asunto o pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor a medida que interactúan regularmente" (Wenger, E. 2006), convirtiéndose en "Una nueva herramienta para la gestión en un entorno de ritmo rápido, fluido, donde tienen que ir más allá de las fronteras organizativas tradicionales para resolver problemas, compartir ideas, y desarrollar relaciones con los compañeros y de los interesados " (Snyder y Briggs. 2003).

Actualmente se conoce como comunidades de práctica a grupos sociales que tienen un propósito, comparten una serie de problemas, preocupaciones, o tema de interés, que profundizan su conocimiento y experiencia en un área mediante la interacción con los demás de manera continua (Wenger, McDermott y Snyder, 2002). De esta manera se desarrolla un conocimiento especializado en tecnología, producción, educación, entre otros, compartiendo abiertamente experiencias en busca de las soluciones a sus problemas en común. Para lograrlo se desarrolla de manera estructurada y organizada, actividades y espacios para lograr un intercambio de conocimiento explícito o tangible además de compartir los conocimientos tácitos¹ de manera efectiva, abriendo igualmente procesos de comunicación informal de saberes y experiencias. Por tal motivo las comunidades de práctica son elementos significativos de apoyo para gestionar el conocimiento participativo tanto al interior de la organización como en espacios sociales más amplios.

De esta forma se logra trabajar de manera colaborativa donde cada miembro aprende uno del otro, fomentando un espacio donde se generen ideas innovadoras para mejorar el impacto deseado, calidad de trabajo y asegurar la efectividad en el desarrollo.

Existen diversas guías y herramientas que dan soporte a una CoP² donde el objetivo común es permitir a los miembros que integran las comunidades de práctica intercambiar experiencias y lecciones aprendidas, así como incorporar una visión más amplia en su trabajo, incrementar la calidad y la relevancia de éste, además de mantenerse actualizados con los últimos desarrollos en sus respectivos campos. Como resultado, identifican tendencias, comparten ideas, evitan errores y producen nuevos conocimientos y sinergias entre los diversos actores, lo que contribuye a la generación conjunta de soluciones y resultados optimizados. Es importante tomar en cuenta que no existe un modelo o proceso paso a paso que se puede tomar para garantizar el establecimiento de una CoP eficaz y activa (Pass, L y Parry, J. 2012), cada comunidad de práctica necesita ser diseñado acorde con sus características particulares y dentro de su propio contexto, pero siempre considerando los fundamentos de la creación de CoP.

En las CoP se desarrollan tres elementos; territorio como área de investigación común y de los asuntos clave, comunidad como relación que tienen los miembros y su sentido de pertenencia y

¹ Entiéndase como conocimiento tácito al conocimiento personal difícil de expresar que es completa o parcialmente inexplicable, que no se ha podido o sabido explicitar o comunicar verbal o visualmente, pero que es importante tomar en cuenta por su significativo valor de información (Palanyi, M. 1969)

² Siglas que se utilizan para referenciar a las Comunidades de Práctica.

práctica como el cuerpo de conocimiento, métodos, historias, casos, herramientas y documentos (Wenger, E. 2002).

Muchas entidades internacionales, tales como el Banco Mundial, han llegado a la conclusión de que la forma más eficaz de promover la gestión del conocimiento es creando diferentes comunidades de práctica que operen paralelamente (GTZ, 2009).

Las comunidades, cuando se habla de gestión del conocimiento, se refieren a equipos inteligentes que aprenden a aprender en conjunto (Andrews, K. IICA. 2013), donde muchas veces las comunidades de práctica son llamadas comunidades de aprendizaje, donde lo importante es tener delimitados los objetivos para no divagar durante el proceso de aprendizaje, concretando en resolver el problema en común de forma accionada.

2. Estructura básica que compone una Comunidad de Práctica

A pesar de las distintas guías técnicas para la creación de comunidades de práctica, existen elementos que están definidos y determinados por la teoría tradicional.

Los primeros tres componentes esenciales que deben estar contenidos y funcionar en conjunto en la CoP para lograr el éxito en el apoyo de la innovación, aprendizaje y el buen funcionamiento son: la comunidad, el dominio y la práctica, de tal manera que en conjunto propician un ambiente de aprovechamiento para compartir los conocimientos tácitos (Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Wenger, 2006):

- **Comunidad:** Grupo de personas que se reúnen voluntariamente y construyen una relación de intercambio de conocimiento y aprenden uno del otro. Su interacción da como resultado un sentimiento de confianza, pertenencia y compromiso mutuo.
- **Dominio:** Tema sobre cómo se enfoca la CoP. El dominio representa el interés común o la pasión que incentiva a las personas a reunirse y compartir ideas, conocimientos e historias.
- **Práctica:** Personas comprometidas a la Comunidad de Práctica aprendiendo de la acción a través de la CoP e intercambio de conocimiento directamente relacionado con la actividad de dominio.

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC), identificó a partir de los 3 fundamentos básicos anteriores, otros 3 elementos que debe contener el diseño de la CoP (SDC, 2007):

- **Motivación:** Un factor de éxito de una CoP yace en el grado de motivación que posean los miembros, demostrando interés personal y deseos de participar.
- **Estructura:** En la CoP debe haber un balance entre una estructura formal e informal, con el fin de compartir los conocimientos tácitos y prácticos.
- **Mandato:** Este elemento es el que define la creación, enfoque de la temática y los resultados concretos esperados de la CoP. El mandato de una CoP se puede establecer por una sola organización, por un grupo de instituciones que trabajan para lograr objetivos comunes o por personas independientes de un contexto institucional (Pass, L y Parry, J. 2012).

Con el desarrollo de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), las CoP han adaptado la forma de comunicación a medios virtuales, ya que permite trabajar a distancia, además que el intercambio de conocimiento se vuelve más eficiente.

El elemento más importante son los integrantes de la comunidad, ya que son la esencia de una CoP actuando como un “multiplicador de fuerza”, ofreciendo a los miembros actuales y potenciales un lugar neutral para pensar, explorar, hacer y responder preguntas y compartir ideas

y experiencias. Los miembros de la comunidad son reconocidos y respetados por sus diversas habilidades, experiencia y contribuciones (Communities@USAID, 2006).

a. Factores de éxito y retos

Cuando se inicia una CoP se espera una dinámica activa y se comparten experiencias durante un tiempo, luego se disuelvan los intereses y las necesidades de los miembros cambian (Wenger, E. 1998). Esto atenta contra la sostenibilidad en el tiempo de una CoP.

Desde el inicio, los individuos y las organizaciones deben esperar que la comunidad emerja a pesar de tener en cuenta el factor de temporalidad. El éxito depende del esfuerzo y la capacidad que la organización y de la adecuada interacción de los tres componentes del manejo del conocimiento: personas, procesos/estructura y tecnología.

- **Personas**

Una comunidad de práctica lo conforman individuos o actores heterogéneos que provienen de distintos ámbitos pero que poseen un tema o conocimiento en común, lo importante es que los integrantes posean un sentido de propósito, donde se crea un entendimiento compartido y un sentimiento de pertenencia. Tal motivo presenta un reto en propiciar una participación activa y un ambiente de confianza (Pass, L y Parry, J. 2012).

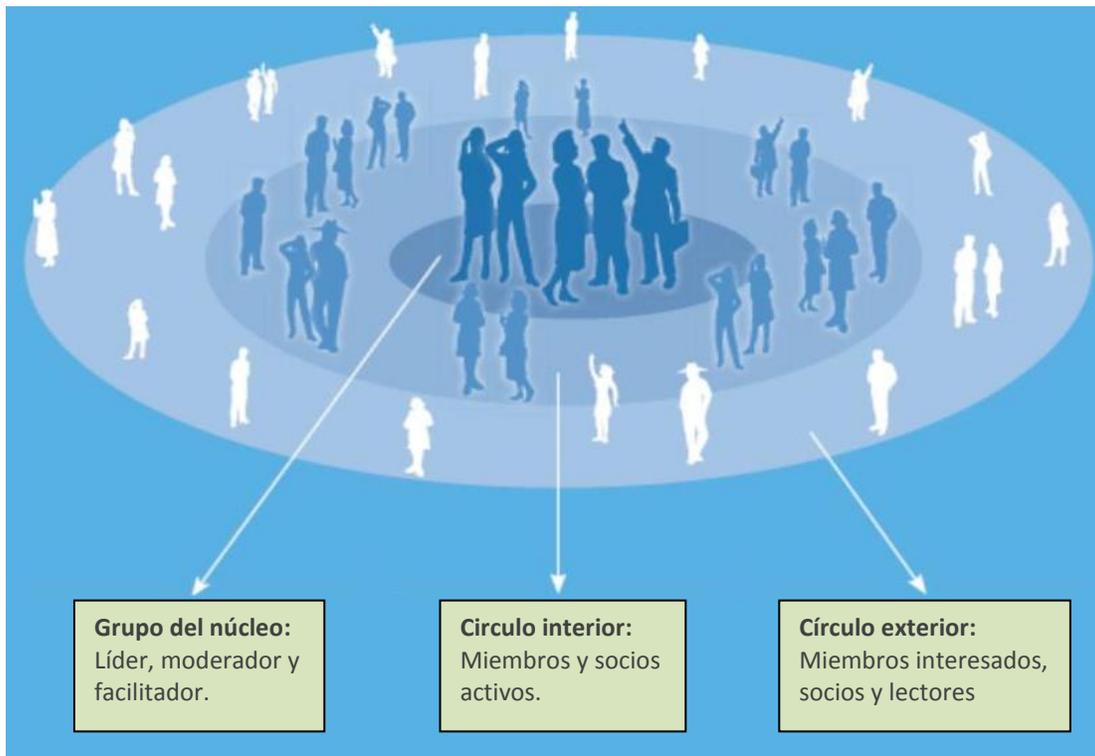
En la práctica lograr una efectiva participación pueden presentar obstáculos que son importantes de tomar en cuenta como: manejo del tiempo de los integrantes, poco sentido de pertenencia, un propósito indefinido, un desbordamiento de información del conocimiento que es filtrada según su relevancia e importancia para la CoP, barrera del idioma y el conocimiento de la tecnología por parte de los participantes, ya que éste a pesar de ser una manera efectiva de transmitir y compartir información, puede convertirse en un obstáculo cuando se decide utilizar una herramienta tecnológica muy compleja o los miembros no tienen acceso o no manejan esta herramienta.

Se debe tener además un balance en la cantidad de miembros que conforman la CoP, ya que tener muchos puede afectar negativamente a la cohesión, y no atraer nuevos miembros, lo que podría ocasionar que la comunidad se vuelva inactiva (Li et al., 2009; Fontainha y Gannon-Leary, 2008).

- **Estructura y proceso de la CoP**

La estructura de la CoP juega un rol importante ya que influye en la cantidad de miembros que interaccionan y por lo tanto, el grado de aprendizaje. Para ello es necesario mezclar elementos estructurales formales e informales y la promoción de enfoques flexibles (Pass, L y Parry, J. 2012). Una estructura sólida de la CoP ayuda en la etapa de rediseño cuando la metodología usada se aplica de manera cíclica y evolutiva.

En la CoP no hay una estructura jerárquica, la organización se distribuye de una manera horizontal, donde todos los miembros no participan de igual medida como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), 2007.

Figura 1. Relación entre el grupo central y los miembros de la periferia.

Los individuos del grupo del núcleo son los individuos más activos dentro de la CoP, además de ser la columna vertebral; sin embargo, el motivo de ser de la CoP son todos los miembros en general, y por lo tanto se demanda transparencia en las acciones para alcanzar el logro esperado.

Es la interacción entre los miembros del núcleo, activos y periféricos lo que promueve el aprendizaje dentro de la CoP. Los miembros de la periferia permiten a la CoP acceder a ideas e información no que está actualmente prevalente en el grupo principal, por lo que sirven como catalizadores para la innovación. Los del núcleo ayudan a los miembros a actuar con las ideas e información (Krebs y Holley, 2006; Borzillo, Aznar y Schmitt, 2011).

Ciertamente en todo grupo organizado se presentan dificultades, por lo que hay que evitar que miembros del núcleo central desestimen las ideas de los otros miembros y/o eviten la incorporación de nuevos miembros.

- **Tecnología**

Para optimizar el acceso a la información se puede hacer uso de la tecnología de información y comunicación (TIC's), donde los miembros puedan tener un fácil acceso a la información que se genere, pero además asegurar la confidencialidad para que los mismos sientan que hay protección a la privacidad.

Se debe hacer un adecuado uso y seleccionar las TIC's apropiadas acorde a las características y necesidades de la comunidad, ya que si no hay acceso a redes de información debido a su locación geográfica o por diferencias generacionales, se debe considerar usar el teléfono o comunicar boca a boca para convocar e informar de los productos obtenidos, además de crear publicaciones de información más tangibles como revistas, panfletos, carteles, entre otros.

3. Guías para la implementación de Comunidades de práctica

Siguiendo los fundamentos anteriores, distintas organizaciones han desarrollado guías técnicas para la implementación de comunidades de práctica, con el objetivo común de crear una participación sólida y sostenible en el tiempo, en la cual el conocimiento compartido entre los actores de una actividad, sirva como medio para incentivar la innovación y las mejores prácticas. En esta sección, se describen y analizan las guías de FAO, USAID, PNUD, EDUCASE, BID y OPS.

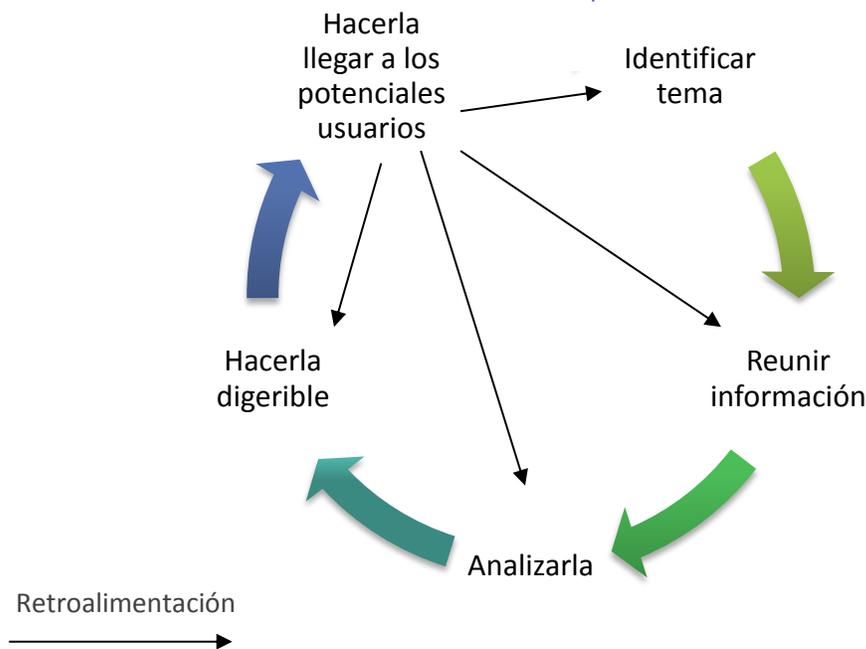
a. Modelo de Generación del Conocimiento según FAO

Para la FAO el primer elemento fundamental es identificar los actores apropiados, además de propiciar un impacto positivo donde involucre la sostenibilidad económica, ambiental y técnica, teniendo siempre en cuenta la sensibilidad cultural, donde una buena práctica debe mejorar en el tiempo con el cambio de las circunstancias. Pensar siempre como un proceso evolutivo (FAO country profiles, OEK. 2012).

La FAO puntualiza en que una comunidad de práctica ayuda a:

- Recabar y analizar continuamente el conocimiento existente sobre los mecanismos financieros
- Transferir el conocimiento de forma fácilmente aplicable a los posibles utilizadores
- Intercambiar experiencias a diferentes niveles: local, nacional y regional
- Generar nuevos conocimientos para aumentar y diversificar el financiamiento.
- Desarrollar estrategias de financiamiento por parte de las instituciones nacionales

Según la FAO en los proyectos en Meso América-Caribe, Cono Sur y en Amazonía, las funciones que delimitan a la CoP se presentan de forma cíclica como se muestra en el siguiente esquema.

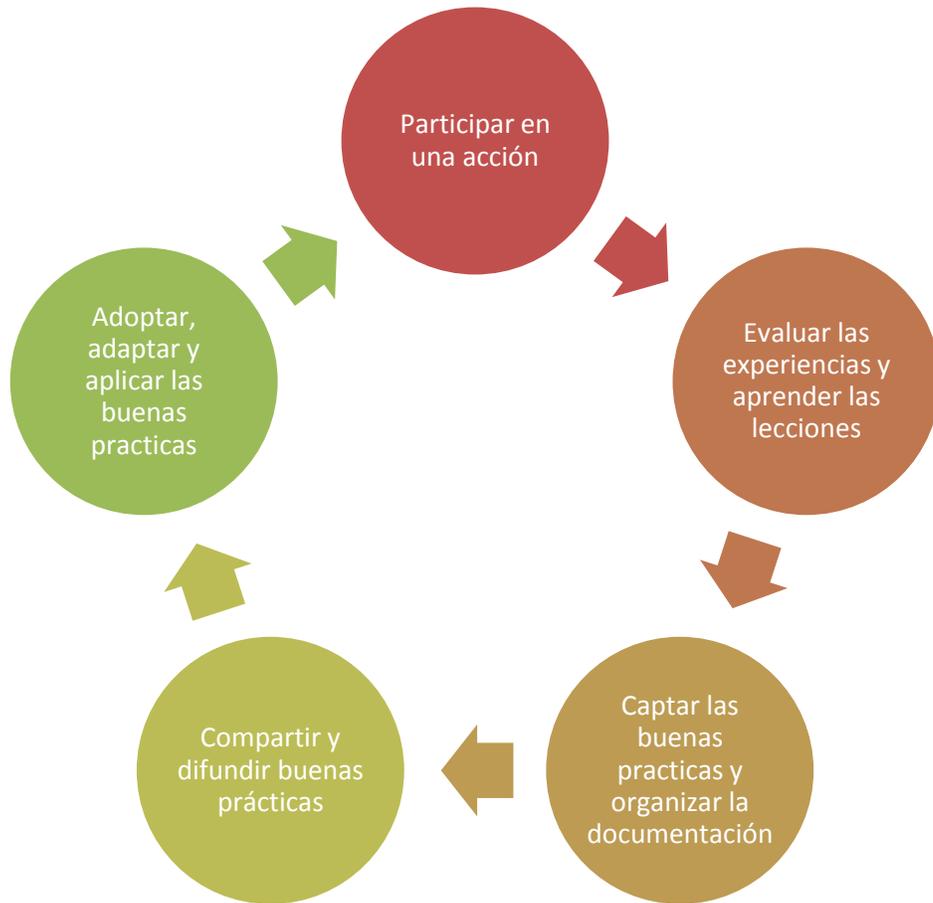


Una observación interesante que hace la FAO en las funciones de la CoP, es el hecho de incluir la retroalimentación al momento de hacer llegar la información a los usuarios en cualquiera de las funciones, haciendo que el ciclo inicie de nuevo, con el objetivo de contener el elemento de innovación.

Para ello la FAO tiene una red virtual que permite un espacio para compartir conocimiento con personal profesional y centros colaboradores que poseen objetivos comunes a la agricultura sostenible y la seguridad alimentaria, este enlace <http://www.kstoolkit.org/> ofrece además, recursos para desarrollar y mantener una red de conocimiento o comunidad para las diferentes etapas de diseño, desarrollo y evolución.

Siempre es importante difundir y compartir a un público más amplio para que se genere un conocimiento global y se produzca retroalimentación en todos los ámbitos del tema en común que desarrolla la comunidad de práctica, generando espacios donde los miembros dentro y fuera de la comunidad se involucren y se consiga una interacción efectiva, llevando a cabo Ferias del Conocimiento, talleres, redes, sitios web, boletines, entre otras herramientas. Algunos ejemplos que la FAO pone a disposición están en el siguiente enlace: <http://www.fao.org/knowledge/goodpractices/good-practice-cycle/shareanddisseminate/es/>

Los procesos que involucra a las comunidades de práctica durante las etapas según la FAO se muestran el siguiente esquema. Este proceso no es lineal, sino más bien interactivo y participativo.



Las etapas de esta metodología son:

1. Articular el propósito principal
2. Evaluar los recursos y herramientas disponibles
3. Identificar el equipo principal
4. Identificar el equipo ampliado
5. Identificar el vacío estratégico
6. Diseñar la estructura de la comunidad
7. Identificar la participación y herramientas de aprendizaje
8. Comunidades de mercado
9. Evaluar
10. Ajustar

Las etapas anteriores están estructuradas en una hoja de trabajo (Ver anexo 1), donde básicamente se llena una serie de preguntas donde se define el equipo de trabajo, los logros que se quieren alcanzar y las herramientas que se van a utilizar.

b. Guía metodológica para el desarrollo de Comunidades de Práctica según la Agencia Internacional de Cooperación de los Estados Unidos (USAID)

La Estrategia de Desarrollo para el Conocimiento de USAID identifica a las comunidades de práctica como de vital importancia para permitir alcanzar una capacidad total de intercambio de conocimientos y mejorar el proceso de negocios, para la cual se creó Communities@USAID Technical Guidance.

La guía metodológica que propone USAID es un modelo de comunidad de práctica con un ciclo de vida que incluye cinco etapas principales, cada una con su propio conjunto de actividades importantes.



Este es un ciclo lineal, donde la clave para el éxito según esta guía, está en las bases del planeamiento para crear una CoP lo suficientemente sólida para que en el tiempo se forme una cultura organizacional normal.

No hay dos comunidades que sean idénticas, sin embargo, las comunidades exitosas tienden a basarse en un claro propósito (Communities@USAID, 2006). La guía está diseñada para ayudar a pensar sobre el papel de la comunidad en el contexto de sus posibles miembros y la misión de USAID.

Cuadro 1. Guía Metodológica de Comunidades de Práctica propuesta por USAID

Etapas	Procedimiento
Planeamiento	<p>Dibujar los miembros de una red informal de personas con intereses similares, capacidades y necesidades</p> <p>Llevar a cabo un dialogo sobre las necesidades que presenta la comunidad</p> <p>Definir el dominio de conocimientos para compartir, junto con el alcance, propósito, actividades principales y formalizar en un documento</p> <p>Comprometer en la gestión, donde el mismo proporcione recursos y ayude a eliminar las fronteras de la organización</p>
Implementación	<p>Reclutar e involucrar a los miembros principales (presentarlos formalmente)</p> <p>Alinear con la cultura actual (medios para el intercambio de conocimientos, el estilo y el cronograma para el diálogo y la colaboración, otras actividades)</p> <p>Alinear la estrategia de la organización (garantizar un ajuste con el propósito de negocio, objetivos claves y actividades)</p> <p>Diseñar roles y responsabilidades (por ejemplo, los miembros, líder, facilitador, otros expertos, consultores, miembros superiores o asesores, patrocinadores)</p> <p>Identificar lo que parece el éxito</p> <p>Desarrollar la estructura de apoyo de tecnología de la información y la gente (solicitud de la comunidad de configuración y uso de herramientas de colaboración en línea)</p> <p>Puesta en marcha con eventos clave</p> <p>Aprender y descubrir qué se puede hacer juntos: qué compartir, qué es útil y cómo colaborar</p> <p>Plan de comunicaciones iniciales y de divulgación</p>
Crecimiento	<p>Reconocer que la comunidad va a evolucionar con el tiempo y el mandato cambiará</p> <p>Aumentar la afiliación, en su caso (manejar de expansión con cuidado)</p> <p>Vigilar y estimular la expansión y los cambios en los roles y relaciones, (identificar como se está haciendo un buen trabajo)</p> <p>Aumentos de pista en la eficacia (comunidad es cada vez más visible)</p> <p>Compromiso en la comunicación y la divulgación</p> <p>Planeación y soporte al manejo del cambio inicial de la gestión dentro de la organización a incorporarse a una comunidad más grande de lo que la comunidad es una parte</p>
Madurez	<p>Buscar formas de capturar y revitalizar la experiencia de la comunidad</p> <p>Desarrollar y perfeccionar las herramientas</p> <p>Llevar a cabo la supervisión del rendimiento, mirando a los logros, los éxitos, las áreas para mejorar</p>

Etapas	Procedimiento
	<p>Asegurar los recursos actuales: dinero, personas, tiempo, herramientas, materiales</p> <p>Mantener un equilibrio entre mantener y seguir creciendo</p> <p>Llevar a cabo la comunicación y difusión de la CoP</p> <p>Apoyar los esfuerzos del cambio de administración</p>
Cierre de salida	<p>Terminar cuando sea apropiado: cuando el trabajo está hecho, la necesidad ya no existe o el ya es una cultura organizacional normal</p> <p>Concluir la supervisión del rendimiento (recoger información sobre los indicadores clave y el aprendizaje a través de la revisión después de la acción)</p> <p>Asegurar el legado (contenidos, actividades, socios, productos, sistemas); escoger material trascendente y archivar elementos de valor duradero</p> <p>Cierre la herramienta (s)</p> <p>Actualizar pasados y potenciales beneficios de la labor de la comunidad: ¿qué se logró, lo aprendido, lo lleva hacia adelante, donde se "vive", lo siguiente?</p>

Fuente: Communities@USAID, 2006

Algunas comunidades comienzan con un gran evento o una demostración ostentosa de valor. Otras evolucionan naturalmente de la etapa de planificación, donde el conocimiento y la información son compartidos de manera más informal, entre un grupo de fundadores (Communities@USAID, 2006).

En la etapa de planteamiento y posteriormente en la etapa de implementación se debe cuestionar cuatro preguntas (Communities@USAID, 2006):

- **¿Por qué?:** Dar como respuesta el propósito de la comunidad, los objetivos y actividades (ver cuestionario en el anexo 2), además de asegurar un ajuste con el contexto general de trabajo. Conjuntamente se debe examinar cómo los vínculos de la comunidad de trabajo se adecuan con las principales características de la estrategia de KFD, que reflejan tres caras de la USAID: el campo; (Trabajo sobre el terreno en los países en desarrollo); la estratégica (planificación, las políticas, el diseño) y la operacional / oculta (finanzas, recursos humanos, informática, compras, comunicaciones, apoyo legal, etc.). Para conocer la estrategia KFD de USAID completa, visite la página de inicio KFD: <http://knowledge.usaid.gov>.
- **¿Qué?:** Preguntarse qué actividades se van a realizar para determinar cómo se va a compartir el conocimiento, la estructura organizacional, desarrollo de estilo y ritmo de la comunidad, inventario de conocimiento, además de identificar la fallas en la experiencia, conocimiento, desarrollo de actividades y recursos.
- **¿Quién?:** Preguntarse quienes van a ser los responsables y los roles para propiciar una sana participación en las comunidades, definiendo quien va a ser el patrocinador, líder de la comunidad y los miembros, cultivando de esta manera las relaciones, el dialogo y el intercambio de conocimiento óptimo entre los miembros. Identificar muy bien los actores clave de la comunidad, es otro factor importante.
- **¿Cómo?:** Establecer una estructura de herramientas y personas, además de identificar y conocer los incentivos organizacionales para colaborar y compartir conocimientos.

Además de los cuestionamientos anteriores, se debe establecer desde el inicio una serie de indicadores que permitan medir una visión inicial y los resultados obtenidos al final.

Esta guía considera el liderazgo como un elemento fundamental para el éxito de la CoP, ya que apoya la consecución de los objetivos. El líder de la comunidad guía y administra operativa y estratégicamente el propósito de la comunidad, garantizando la eficacia y pertinencia de la CoP, además de la visibilidad ante la USAID y los actores clave.

Existen dos modelos de liderazgo, uno puede ser de arriba hacia abajo donde el líder determina los objetivos, miembros, actividades, etc., o de abajo hacia arriba donde los miembros de la comunidad establecen los objetivos, eligen a los dirigentes, planifican y llevan a cabo eventos y actividades de la comunidad.

Los miembros deben ingresar a la CoP de forma voluntaria y no prescrita, donde deciden participar y logran como resultado un valor agregado, de igual manera su membresía termina cuando

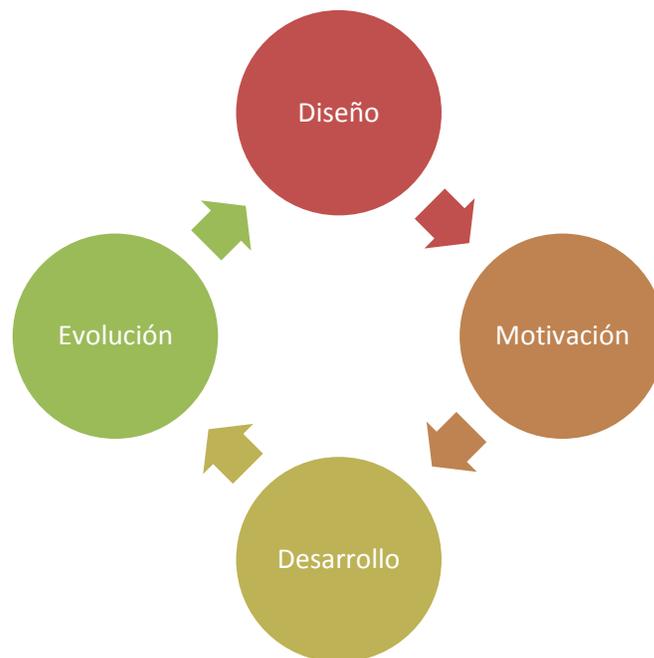
deciden salir de la comunidad de práctica. Para ello se debe informar y promocionar el valor agregado que tiene el pertenecer a la CoP, como por ejemplo:

- El aprendizaje continuo como resultado de la participación.
- El reconocimiento entre pares dentro de una comunidad.
- Soporte para la solución de problemas cotidianos.
- Una menor curva de aprendizaje, ya que pueden referirse a la experiencia previa de otros expertos reconocidos.
- Las oportunidades de conectarse con colegas que han compartido intereses, antecedentes y experiencia (a menudo relacionados con un tema en particular, el asunto o actividad).
- Aumento de la productividad y la satisfacción en el trabajo.

c. Metodología de gestión del conocimiento del Centro Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Esta guía está dirigida a las oficinas de país del PNUD y del SNU, contrapartes, coordinadores y oficiales de proyectos, y todas aquellas personas que quieren movilizar a un grupo para dialogar, intercambiar conocimiento y llevar a cabo acciones hacia un propósito compartido (Guía Comunidades de Práctica, PNUD. 2012).

Las etapas en esta metodología no se ven de forma lineal en el tiempo, sino que es continua y en círculos concéntricos de evolución como se muestra en el siguiente esquema.



La característica de esta herramienta está en empoderar a los agentes participantes en el intercambio de conocimientos, tomando como protagonista a la comunidad y en especial identificando los líderes de los mismos, donde el equipo mediador toma un rol de espectador desde la primera etapa.

Cuadro 2. Guía Metodológica de Comunidades de Práctica propuesta por el PNUD

Etapas	Meta	Objetivos	Actividades
Diseño	Definir estrategias y propósitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir tema, propósito y estrategia. • Definir e invitar a los participantes. • Escoger los medios de comunicación. • Elaborar primer plan de acción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se selecciona tema. 2. Se identifican los propósitos y resultados esperados de la CoP. 3. Se identifican a los y las participantes claves. 4. Se asignan roles según nivel de participación en la CoP. 5. Se identifican herramientas y mecanismos para el funcionamiento de la CoP (virtuales y/o presenciales). 6. Se elabora plan de acción. (los objetivos organizacionales, los propósitos y resultados de la CoP, los actores centrales, las metas, actividades y responsables, así como una línea base y algunos indicadores que permiten monitorear la CoP y dar seguimiento a las acciones de la misma.
Motivación	Promover e intercambiar conocimiento, alcanzando niveles mayores de interrelación y de puesta en común de información	<ul style="list-style-type: none"> • Promover las expectativas mediante acciones colectivas y reflexiones conjuntas. • Establecer los lazos de cooperación. • Conocer con qué conocimiento cuenta la comunidad y qué conocimiento le falta conocer. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentros presenciales. 2. Encuentros virtuales. 3. Se puede establecer una agenda con actividades que gire desde lo particular. (experiencias, análisis comparativo, casos de estudios) a lo general (estrategias regionales para colaborar en la implementación de programas) o a la inversa. 4. Se realizan actividades de trabajo que articulen lo conceptual (abstracto): debates sobre teorías, marcos conceptuales, transversalización de enfoques y lo práctico (concreto): experiencias de países, herramientas de diagnóstico, de implementación y de seguimiento y evaluación de proyectos, así como diálogo sobre estrategias de comunicación, de incidencia y de

Etapas	Meta	Objetivos	Actividades
Desarrollo	Generar y usar conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el plan de acción. • Participantes asumen tareas de coordinación. • Iniciar mayor nivel de compromiso y participación. • Comenzar a generar conocimiento, y no solo intercambiarlo. • Difundir el conocimiento hacia otras redes y personas externas 	<p>gestión de conocimiento en proyectos y programas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generación y divulgación del conocimiento entre todos. 2. Mapeos con información y conocimiento que generaron los participantes. 3. Coordinación del CoP puede ser asumida por algunos participantes. 4. Mayor divulgación de las acciones y actividades para lograr mayor visibilidad.
Evolución	Innovar conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • La CoP se vuelve referente a agentes externos interesados. • Revisar la estrategia, propósitos y se elabora nuevo plan de acción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se desarrollan innovaciones creando nuevas formas de desarrollar temas que aborda. <p>Se identifican algunas acciones estancadas, perdida de interés de algunos participantes, necesidad de avanzar sobre nuevos retos y metas.</p>

Fuente: Guía Comunidades de Práctica, PNUD. 2012

Uno de los mayores riesgos de la aplicación en esta guía metodológica es la dificultad para lograr motivar a los miembros de la comunidad para conseguir una activa participación, para alcanzar la continuidad de las metas establecidas por la comunidad de práctica y del intercambio del conocimiento de un tema determinado.

A continuación se muestra un ejemplo de un plan de acción elaborado por PNUD en el 2009. Este plan de acción se realiza en la primera etapa de diseño.

Cuadro 3. Esquema de un plan de acción de la Comunidad de Práctica según PNUD

Propósitos	Actores centrales	Productos (conocimientos para estos actores)	Actividades (métodos y herramientas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer y capturar experiencias prácticas en el tema xxx. 2. Contar con acceso directo a personas activas profesionalmente en el tema xxx. 3. Capturar información y analizarla a nivel nacional, regional y global en el tema xxx. 4. Avanzar en la generación de conocimiento del tema xxx. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participantes internos de la organización. 2. Socios nacionales (gobiernos) 3. Otras organizaciones de cooperación. 4. Organizaciones de la Sociedad Civil. 	<p>Producto Las personas pertenecientes a la CoP conocen, intercambian y generan conocimiento en su tema y la CoP es usada como referencia para instituciones públicas, organizaciones de la Sociedad Civil, agencias de cooperación.</p> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de personas activas en la comunidad. 2. Cantidad de intervenciones y comentarios de las y los participantes. 3. Número de documentos relevantes sobre el tema de la CoP que producen incidencia (Documentos, noticias, entre otros). 4. Cantidad y diversidad de redes a las que pertenece la comunidad. 5. Número de solicitudes de asistencia técnica y asesoría. 6. Número de documentos como resultados de las asistencias técnicas ofrecidas. 7. Número de acuerdos con instituciones relevantes en el tema <p>Línea base</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen xx/año intervenciones aisladas a la facilitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultar, revisar y analizar datos, información y conocimiento (en forma de estadísticas, mapeos, estudios de caso, informe de observatorios, reportes noticiosos, manuales metodológicos, documentos conceptuales y teóricos. 2. Sistematizar experiencias que provean de buenas prácticas y lecciones aprendidas en temas relevantes para la CoP (incluyendo notas conceptuales). 3. Acceder a bibliotecas y ponerlas a disposición de la CoP. 4. Convocar clínicas de caso (vías conferencias web, con facilitación y minutas). 5. Realizar consultas de opinión entre colegas, miembros de otras oficinas, etc. 6. Facilitar e impulsar discusiones y reflexiones abiertas a la CoP. 1. Proveer acceso a una base de información sobre los miembros de la CoP. 7. Proveer acceso a una base de información sobre los miembros de la CoP. 8. Coordinar los esfuerzos existentes y promover futuros lazos entre oficinas de país. 9. Realizar un compendio del estado de la temática en la región: matriz de acciones por oficina; lista de proyectos o iniciativas por tema; historias de éxito).

Propósitos	Actores centrales	Productos (conocimientos para estos actores)	Actividades (métodos y herramientas)
	<ul style="list-style-type: none"> 2. Se producen xx/documentos/año que se comparten sin participación en la red. 3. Se llevan a cabo xx/año intervenciones bilaterales sin el concurso en la red. <p>Meta</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. xx/año personas participan activamente en la CoP (participan en mesas de trabajo, hacen consultas, intervienen con respuestas, etc.) 2. Se desarrollan, comparten y divulgan x documentos relevantes. 3. Se llevan a cabo xx intervenciones conjuntas. 		<ul style="list-style-type: none"> 10. Crear y divulgar un boletín trimestral. 11. Aportar ensalces a espacios de formación de capacidades (oferta educativa) y otras CoP afines. 12. Elaborar y validar notas conceptuales, documentos de proyectos y otros y ponerlos en el escenario de discusión de la CoP.

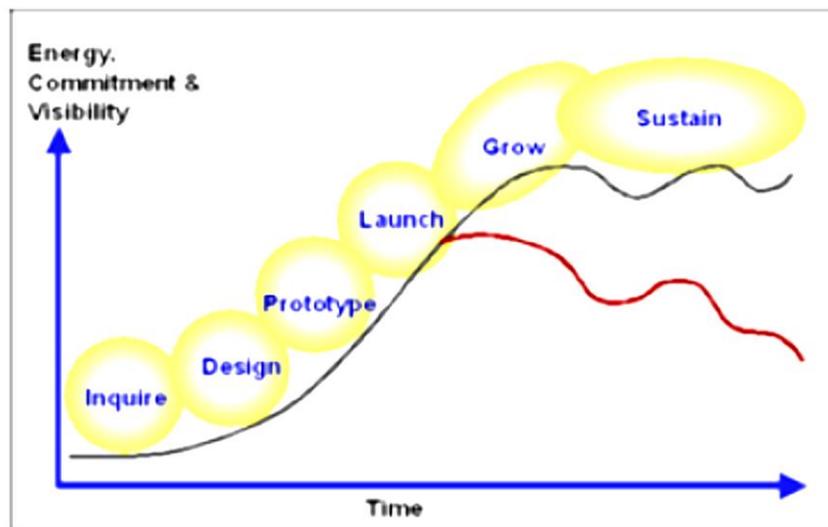
Fuente: Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, PNUD. 2009

d. Metodología para la elaboración del Diseño de Comunidades de Práctica según la Iniciativa de Infraestructura Nacional de Aprendizaje de los Estados Unidos de América (EDUCASE)

Esta guía fue desarrollada con base en las experiencias de varias organizaciones de los Estados Unidos que trabajan juntas para compartir y generar conocimiento. Estas incluyen la Iniciativa de la Infraestructura Nacional de Aprendizaje en EDUCASE y una comunidad que fue patrocinada por la Asociación Americana de Educación Superior VCOP.

Esta metodología consta de 6 etapas; investigación, diseño, prototipo, lanzamiento, crecimiento y sostenibilidad, donde se establecen ciclos vida como se observa en el siguiente gráfico. Para cada fase del ciclo de vida hay objetivos específicos y estrategias que ayudan a lograr continuar con la siguiente fase de desarrollo. Si la comunidad es exitosa en el tiempo, la energía, el compromiso y la visibilidad de la comunidad va a crecer hasta que se vuelva institucional (Community of Practice Design Guide, EDUCASE. 2002).

Como se puede observar en el grafico siguiente, las comunidades tienen ciclos de vida que surgen, crecen y se mantienen en el tiempo.



Fuente: Community of Practice Design Guide, EDUCASE. 2002.

Grafico 1. Ciclos de vida de las etapas de las Comunidades de Práctica

En el siguiente cuadro se pueden observar las etapas con sus metas, objetivos y actividades, donde se pretende que las CoPs se implementen de la manera más exitosa y logren ser sostenibles en el tiempo, llevando beneficios durables a las comunidades.

Cuadro 4. Guía paso a paso para el diseño y cultivo de comunidades de práctica según EDUCASE

Etapas	Meta	Objetivos	Actividades
Investigación	Identificar los participantes, propósitos, metas y visión para la comunidad.	Determinar cuáles son los miembros interesados más importantes de la comunidad. Identificar los puntos claves y la naturaleza del aprendizaje, conocimiento y tareas a administrar. Teniendo los participantes y los puntos clave, cual es el propósito más importante en la comunidad, de qué manera se van a beneficiar los interesados y que necesidades específicas va a atender la comunidad.	Se lleva a cabo una evaluación de las necesidades a través de conversaciones informales, entrevistas formales, encuestas y / o grupos focales. Se definen los beneficios de la comunidad para todos los interesados, los miembros individuales de la comunidad, los subgrupos definidos, la comunidad en su conjunto, y la organización patrocinadora. Se crea una declaración de misión y visión de la comunidad, vinculando éstas a la misión y visión en su caso de la organización patrocinadora. Se identifican las principales áreas temáticas de contenido de la comunidad y la exploración. Se crea una estimación del costo de la tecnología de la comunidad, el desarrollo técnico especial, facilitación y apoyo. Se comienza la contratación de un equipo básico de las personas que representan a la audiencia de la comunidad.
Diseño	Definir las actividades, tecnologías y procesos de grupo y las funciones que van a ayudar a alcanzar las metas.	Identificar las actividades que motiven y apoyen el desarrollo y la presencia de la comunidad y cuál será el ritmo de avance de la comunidad Acordar cómo se comunicarán los miembros de manera permanente para lograr el objetivo primordial de la comunidad. Establecer los tipos de interacciones (entre sí y con el contenido de la comunidad) que va a generar energía y compromiso. Determinar los objetivos de aprendizaje de la	Se identifican las tareas que los miembros de la comunidad puedan desear llevar a cabo en su territorio. Se desarrollan una serie de escenarios que describen diversas experiencias sincrónicas y asincrónicas de los diferentes personajes (identificadas en la primera fase) que serían necesarios para llevar a cabo las tareas y que demuestren los beneficios potenciales definidos en la primera fase. Se identifican las oportunidades de reuniones cara a

Etapas	Meta	Objetivos	Actividades
		<p>comunidad, y cómo se puede apoyar el aprendizaje colaborativo. Formular como se va a lograr compartir el conocimiento y acordar cuáles son los recursos externos (personas, publicaciones, informes, etc) que apoyarán a la comunidad durante su desarrollo inicial y cómo van los miembros compartir estos recursos y obtener acceso a ellos. Establecer cómo van a colaborar los miembros de la comunidad para lograr objetivos comunes. Definir las funciones y roles de la comunidad (individuos, grupos, líderes de grupo, los administradores de la comunidad, etc) y quienes las manejan.</p>	<p>cara para los miembros de la comunidad y definir cómo se van a incorporar en la experiencia de la comunidad (conferencias, etc.) Se diseña un calendario provisional para la comunidad (semanal, mensual, trimestral y / o anual), Se crear una línea de tiempo para el desarrollo de la comunidad. Se crea un directorio o estructura de carpetas para organizar los debates, documentos y recursos. Se determinan los roles de los facilitadores y reclutar los primeros facilitadores comunitarios.</p>
Prototipo	<p>Plan piloto en la comunidad con un grupo clave de agentes para ganar compromiso, obtener una aproximación, refinar la estrategia y establecer una historia de éxito.</p>	<p>Establecer las metas piloto a corto plazo que ayudaran a establecer la comunidad como una entidad viable y valiosa. Escoger las tecnologías orientadas al desarrollo de la comunidad y que serán utilizados para apoyar las estructuras y actividades centrales del piloto social de la comunidad. Consultar el tipo de imagen de marca que la comunidad quiere proyectar, tomando en cuenta el dominio, la propósito y el modo de operación. Establecer las interacciones y actividades que los facilitadores desean de modelo. Establecer la forma en la que la identidad de la comunidad va a ser formada y compartida. Crear la manera en la que el éxito va a ser medido y comunicado a los actores interesados.</p>	<p>Se seleccionan las características de las tecnologías orientadas a la comunidad más apropiados para apoyar los objetivos de la prueba piloto. Se diseña el entorno de la comunidad y tener un grupo de prueba de la funcionalidad a través de escenarios. Se decide sobre la metáfora de la comunidad y cómo va a hacer representada la organización en la comunidad. Se implementa el prototipo de la comunidad y dar acceso al equipo central y la audiencia piloto. Se cultiva a la comunidad con el contenido. Se facilitan eventos y actividades para ejercer el prototipo, concentrándose en los logros de los objetivos con valor agregado a corto plazo. Se asegura de que las funciones son claras y que las estructuras de apoyo están en su lugar. Se mide el éxito y se realiza el informe sobre los resultados del prototipo a los patrocinadores y las</p>

Etapas	Meta	Objetivos	Actividades
			partes interesadas.
Lanzamiento	Desenvolver a la comunidad a un público más amplio por un periodo de tiempo de tal forma que involucre a nuevos miembros y resulte en beneficios inmediatos.	<p>Tener claro cuáles son los beneficios y el motivo por el que los agentes deben afiliarse a la comunidad.</p> <p>Tener bien establecido el modelo de negocio detrás de la comunidad.</p> <p>Establecer la forma en la que los nuevos miembros de la comunidad aprenden.</p> <p>Reglamentar las normas de comportamiento de la comunidad.</p> <p>Los nuevos miembros se orientan al medio ambiente de la comunidad.</p> <p>Con base en las percepciones de la etapa piloto, ¿qué tipo de actividades de la comunidad van a generar energía y compromiso para apoyar el surgimiento de la comunidad "presencia" (actividades, la comunicación, la interacción, el aprendizaje, el intercambio de conocimientos, la colaboración, las funciones y las estructuras sociales). ¿Cuál debe ser el "ritmo" de la comunidad?</p> <p>Con base en las percepciones de la etapa piloto, se deben definir la forma en que las funciones y las estructuras sociales de la comunidad se definirán y se sustentarán en el tiempo.</p> <p>Definir la manera en que se medirá el éxito.</p>	<p>Con la experiencia y los resultados del prototipo, diseñar e implementar un ambiente comunitario (incluyendo gráficos que apoyan la metáfora de la comunidad, variedad de fuentes, discusiones en línea, enlaces, bases de datos de buenas prácticas, espacios de reunión en línea, etc).</p> <p>Se establecen los estatutos de la comunidad, que incluye una articulación de la misión, visión, objetivos y normas de los miembros así como acuerdos.</p> <p>Se definen las diversas funciones disponibles para los miembros de la comunidad, en función de su nivel de participación deseado, metas, y la experiencia previa.</p> <p>Se implementan planes de comunicación y marketing.</p> <p>Se determina la estructura del perfil / directorio de miembros.</p> <p>Se reclutan nuevos miembros.</p> <p>Se crean nuevas cuentas de usuario y afiliaciones de grupo.</p> <p>Se proporciona una bienvenida programada a los nuevos miembros de la primera vez que iniciar sesión</p> <p>Se orientan a los nuevos miembros.</p> <p>Se concluye y publica un calendario de la comunidad de los acontecimientos.</p> <p>Se diseña y se ofrecen eventos y actividades programadas y no programadas</p> <p>Se establecen canales de comunicación (boletines de noticias)</p>
Crecimiento	Conquistar miembros en aprendizaje colaborativo y actividades de conocimiento	Priorizar cuáles son los beneficios emergentes de la comunidad para los miembros, los subgrupos, la comunidad en su conjunto, los patrocinadores de la comunidad y otras partes interesadas clave.	<p>Se continúa la implementación, incluyendo la facilitación y la comunicación.</p> <p>Se crea y se comparten historias de éxitos individuales y de la comunidad (por ejemplo, historias digitales)</p>

Comparación de Guías Metodológicas para la Implementación de Comunidades de Práctica

Etapas	Meta	Objetivos	Actividades
	<p>compartido, proyecto de grupos y eventos de networking para conocer los individuos, grupos y metas organizacionales mientras se crea e incrementa el ciclo de participación y contribución.</p>	<p>Identificar cuáles son los roles emergentes que se podía jugar en la comunidad y cuáles son los diferentes grupos a los que se podría pertenecer. Determinar cómo los miembros son reconocidos y recompensados por sus labores. Conocer la manera en que los miembros crean su propia identidad comunitaria. Delimitar los productos de trabajo en la que los miembros pueden contribuir a apoyar los objetivos individuales y de la comunidad. Identificar los elementos más importantes de la cultura de la comunidad que están surgiendo que deben ser reconocidos y representados en el entorno, así como en las políticas y procedimientos formales. Establecer las técnicas necesarias emergentes del entorno comunitario (por ejemplo, la tecnología / plataforma orientada hacia la comunidad y el "lugar" que crea) para apoyar el propósito evolutivo, procesos y cultura de la comunidad.</p>	<p>para capturar las mejores prácticas y crear entusiasmo y motivación. Se identifican los roles comunitarios emergentes y reclutar miembros para ocuparlos. Se establecen la asignación de miembros de subgrupos para apoyar las actividades de grupos emergentes. Se realiza un inventario de recursos (la pertinencia, utilidad, uso) y luego identificar y cargar contenido adicional para satisfacer las necesidades de la comunidad. Se crean oportunidades para proyectos patrocinados (proyectos con productos de trabajo definidos, que pueden o no requerir compromisos adicionales de los miembros de la comunidad y patrocinadores). Se diseñan actividades con reconocimientos y premios para fomentar el comportamiento y la participación deseada. Se llevan a cabo grupos de enfoque, entrevistas, encuestas y otras actividades de recopilación de datos para evaluar y medir el éxito de la comunidad. Facilitar la discusión acerca de la propia comunidad, incluyendo la cultura de la comunidad, procesos y prácticas, la tecnología y las motivaciones individuales para la participación.</p>
Sostenibilidad	<p>Cultivar y valorar el aprendizaje, conocimiento y productos creativos de la comunidad para informar las nuevas estrategias, metas, actividades, roles,</p>	<p>Escoger los procesos comunitarios en curso y prácticas que contribuyan a la vitalidad y el dinamismo de la comunidad y mantener a los miembros involucrados. Establecer los elementos de apoyo de la comunidad a través de una amplia gama de roles. Conocer cómo son los potenciales nuevos líderes comunitarios (oficiales y no oficiales) donde van</p>	<p>Se proporcionan oportunidades en la comunidad para que los miembros desempeñan nuevos papeles, experimentar con nuevas actividades de la comunidad, y examinar nuevas características tecnológicas. Se desarrolla una infraestructura de apoyo, incluyendo documentación, tutoría y desarrollo, así como programas de reconocimiento para los diferentes</p>

Comparación de Guías Metodológicas para la Implementación de Comunidades de Práctica

Etapas	Meta	Objetivos	Actividades
	<p>tecnologías y modelos de negocio para el futuro.</p>	<p>a ser identificados, seleccionados, desarrollados y apoyados por la comunidad. Definir hasta qué punto la comunidad está sirviendo al objetivo común y el cumplimiento de su propósito y metas establecidas. ¿Cómo podría hacer un mejor trabajo? Identificar la manera en la que comunidad demuestra su Tasa Interna de Retorno (TIR) de su patrocinador (s). Revisar el retorno percibido en la participación desde el punto de vista de cada miembro de la comunidad en particular y de la de la comunidad en su conjunto, Conocer los conocimientos y productos creados por la comunidad que se pueden compartir más allá de la comunidad.</p>	<p>roles. Se asegura de que los procedimientos, las prácticas y el apoyo respaldan la estructura de datos compartidos. Se identifican las oportunidades para la captura de nuevos conocimientos, incluyendo el establecimiento de nuevas funciones relacionadas con la cosecha y la creación de mejores prácticas. Se desarrollan políticas y procedimientos para la recolección e intercambio de conocimientos fuera de la comunidad. Se alienta a la publicación de artículos sobre la comunidad y sus proyectos. Se prueba la "persistencia de la presencia" de la evaluación de miembros y los informes de actividad del grupo, así como grupos de enfoque y encuestas de miembros. Se revisan los propósitos, los objetivos y el dominio; vigilar los cambios en las expectativas y necesidades.</p>

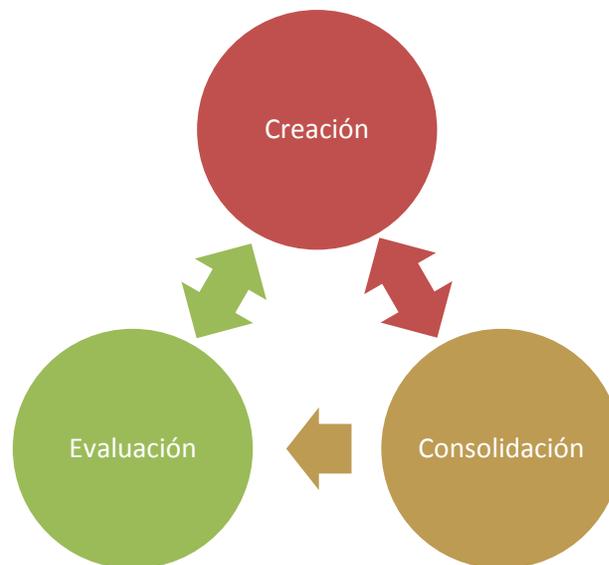
Fuente: Community of Practice Design Guide, EDUCASE. 2002.

Para lograr una CoP exitosa, implica una buena comprensión de estas fases del ciclo de vida y asegurar que las expectativas, planes, comunicaciones, actividades de colaboración, tecnologías y un mapa de medidas de éxito a la fase actual de desarrollo de la comunidad sean entendidas y aplicadas por los miembros que conforman la comunidad de práctica. Sin facilitación consciente, el impulso se puede perder durante la fase de lanzamiento como se observa en la línea roja del gráfico 1 y la CoP no podría alcanzar la masa crítica necesaria para evolucionar en una entidad sostenible.

e. Guía metodológica para el desarrollo de Comunidades de Práctica según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Esta propuesta del BID define que para que se forme una CoP exitosa, se necesita una meta común y clara, liderazgo y la colaboración de todos para mantener animado el ambiente de intercambio y aprendizaje. En otras palabras, es necesario definir el enfoque de la comunidad, mediante la identificación y la construcción de relaciones entre los miembros, y el reconocimiento de temas y proyectos que podrían resultarles interesantes.³

Según esta técnica el BID establece como prioridad un conjunto de funciones o roles que se desarrollan en tres fases: creación, consolidación y evaluación, donde se interrelacionan de forma cíclica como se muestra a continuación.



³ Wenger, Etienne, McDermott, Richard, William M. Cultivating Communities of Practice. Harvard Business Scholl Press. Boston, MA. 2002.

Cuadro 5. Guía Metodológica de Comunidades de Práctica propuesta por el BID

Etapa	Meta	Objetivos	Actividades
Creación	Determinar las necesidades y los intereses del grupo, así como el conjunto de objetivos.	Definir los objetivos y los temas o cuestiones en los cuales trabajará la CoP.	Se definen los temas o cuestiones que se tratarán en su interior. Tener estos dos conceptos bien definidos
		Definir el grupo objetivo.	Se define el rango de participación; quienes integran el grupo, que participación tienen en la misma y que organizaciones están involucradas con el fin de lograr concretar objetivos y para promocionar los eventos.
		Llenar formulario de registro de la CoP	Completar el formulario servirá como base para evaluar las necesidades de los potenciales miembros y también documentará el establecimiento de la Comunidad (Ver anexo 3).
		Evaluar las necesidades y los intereses de los miembros actuales y los potenciales, permitiéndoles guiar la Comunidad.	Construir pertenencia y comprometer a los miembros es clave para el éxito de una CoP, usando como base el formulario de la CoP Este proceso permitirá pulir los objetivos y establecer metas específicas que respondan a los intereses comunes de los miembros.
		Construir una estrategia para la efectividad y un plan de acción.	Conformar, lanzar, sostener y evaluar la Comunidad de Práctica (Ver ejemplo en anexo 4). Identificar las personas para cada función o rol clave en la Comunidad de Práctica.
			Realizar mapa de ruta para la planificación y la gestión de las Comunidades.
		Instalar un sitio virtual para su CoP y darle un nombre	Asegurarse de que la CoP esté bien identificada en su espacio en línea.

Etapa	Meta	Objetivos	Actividades
			Ponerle una marca a la CoP mediante un nombre y abrir un espacio de trabajo para el equipo.
		Lanzar la Comunidad de Práctica.	Generar interés en la CoP e iniciar el proceso de intercambio de conocimiento con un evento de lanzamiento.
Consolidación	Mantener activo y animado al grupo, mediante las herramientas de conocimiento compartidas.	Comenzar con un grupo motivado	Incluir un facilitador que pueda identificar qué es lo que motiva al grupo. Miembros deben además tener la intención de interactuar con sus pares y la disposición para contribuir con el grupo.
		Mantener enfocado al grupo: asegurar que las actividades cumplan con los objetivos de la CoP	Asegurar que los debates y las actividades sean coherentes con los objetivos de la Comunidad. Formular metas concretas e identificarlas tempranamente; y examinar las actividades para cerciorarse que corresponden con la misión y los objetivos del grupo. Participar en actividades, aliéntenlos a compartir recursos y a contribuir con sus capacidades (como moderador en un debate, por ejemplo).
		Generar un espíritu participativo reconsiderando periódicamente los intereses y las necesidades	Todos los miembros deberían tener la oportunidad de dar su opinión con respecto a la dirección que lleva CoP. Si se necesita modificar los objetivos, el facilitador debe dar aviso al Grupo de Coordinación.
		Asegurarse de captar conocimiento, además de compartirlo y crearlo	Crear eventos de aprendizaje organizados, en donde los panelistas debaten ideas sobre los temas más avanzados, sirven para crear conocimiento nuevo. Captar el conocimiento mediante grabaciones, recolección de materiales, escribir artículos y tomar fotografías. Compartir el conocimiento haciendo que estos recursos estén disponibles para la Comunidad e incluso para el público
		Generar entusiasmo	Invitar nuevos miembros, Hacer seguimiento de los encuentros exitosos con actividades futuras.
		Mantener el flujo de las actividades	Generar un flujo de nuevos eventos, temas de actualidad y noticias. Invitar a los miembros a sugerir o planificar actividades, y a compartir sus noticias.

Etapa	Meta	Objetivos	Actividades
		Documentar las actividades de su Comunidad.	Informar los resultados de las actividades escribiendo pequeños artículos que puedan circular vía e-mail o ser publicados en el sitio Web. Aplicar evaluaciones a los participantes en cada encuentro (feed back). Compartir logros de los objetivos de CoP con datos cuantitativos y cualitativos periódicamente con el Grupo de Coordinación.
		Incorporen nuevas tecnologías de acuerdo a las necesidades del grupo.	Si se necesita, incorporar nuevas herramientas para apoyar la CoP. Considerar utilizar un espacio compartido interactivo en el que cada miembro pueda descargar y publicar materiales.
		Promocionen los logros de su Comunidad de Práctica.	Hacer publicidad de los próximos eventos a través de correo electrónico, pósteres e Internet. Elevar la conciencia más allá de la institución, notificando a otras redes regionales, publicando en los sitios Web de las organizaciones miembros y anunciando los eventos al interior de la región. Anunciar los efectos de sus eventos después de realizados, escribiendo artículos, publicando fragmentos de video en los sitios Web de la CoP, así como los resultados alcanzados en boletines del sector
Evaluación	Evaluar el progreso con base a sus propios objetivos, en qué está funcionando bien y dónde se tendrían que realizar mejoras.	Evaluar los cambios se ha dado en un marco tendiente a facilitar el intercambio de conocimientos sobre el tema en discusión. Conocer si han cambiado los objetivos de los miembros. Establecer cómo funcionan las herramientas elegidas para alcanzar la comunicación. Saber cuál es la opinión de los miembros con respecto a los próximos pasos.	Realizar medición de indicadores y la evaluación de las metas que fueron acordadas al comienzo Utilizar una encuesta o conformar un grupo focal complementará, con datos cualitativos, el intercambio de los miembros para determinar las opiniones y la aplicabilidad de lo que la CoP haya logrado

Fuente: Comunidades de Práctica 101, BID. 2009.

Esta metodología se caracteriza por que las etapas se aplican de forma cíclica y continua, concluyendo cada ciclo con una evaluación una vez que la comunidad de práctica ya está consolidada, volviendo de nuevo a la etapa de creación, estableciendo de nuevo los objetivos, metas y propósito acorde con las nuevas necesidades o problemas que aparezcan con el pasar del tiempo, y que la comunidad de práctica siempre puede estar sujeta a la mejora continua, dejando como resultado cada vez una comunidad más sólida.

f. Metodología para la elaboración del diseño de comunidades de participación según la Organización Panamericana de la Salud (OPS)

La metodología de la OPS para conducir comunidades de práctica abarca una descripción detallada del proceso y está compuesta por tres etapas como se muestra en el siguiente esquema. Además, posee elementos útiles como referencia para identificar potenciales CoP y mejores prácticas para moderadores y facilitadores de CoP, e identificación de herramientas potenciales.



Las etapas según la guía de la OPS se efectúan de manera lineal en el tiempo concluyendo con una evaluación, lo cual no prevé una continuidad de la comunidad de práctica. En el siguiente cuadro se pueden observar en detalle las etapas según sus objetivos y las acciones que propone esta metodología de la OPS.

Cuadro 6. Guía Metodológica de Comunidades de Práctica propuesta por la OPS

Etapa	Meta	Objetivos	Actividades
Diseño	Compartir conocimientos tácitos y ayudar a los miembros de la comunidad a compartir entre ellos los conocimientos adquiridos	Efectuar una resolución de problemas	Se incentiva que los miembros de una CoP formulen preguntas o planteen problemas y reciban respuestas de sus colegas (sistema de preguntas y respuestas 'Justo a Tiempo').
		Promover la generación de ideas	Se hace contacto con personas fuera de su entorno de trabajo común, pero de la misma área de conocimientos (por ejemplo personas de otras oficinas). Incentiva la innovación.
		Distribuir conocimientos entre entidades	Se crea un entorno fértil que genera más ideas y áreas de trabajo ya que facilita los procesos de comunicación y colaboración entre entidades
		Desarrollar mejores prácticas	Se permiten que las personas elegidas para moderar, desarrollen modelos de mejores prácticas en base a la resolución de problemas que se presentan en la comunidad de práctica.
Implementación	Definir las herramientas necesarias para respaldar su CoP entre los diferentes tipos disponibles en la OPS (ver anexo 5) , para lograr iniciar con los procesos de implementación	Ingresar CoP en archivos de metadatos	Se ingresa el Formulario de Registro de Comunidades de Práctica de la OPS completo (anexo 5) .
		Iniciar proceso de lanzamiento	Se presenta formal la CoP mediante una reunión donde se presenten los objetivos y resultados esperados compartidos por el moderador y/o facilitador. Los miembros tienen la opción de aceptar o rechazar la participación en la CoP durante la reunión inicial. La participación de los miembros también puede ser continua a medida que más personas conocen la CoP y desean unirse y participar en ella.

Etapa	Meta	Objetivos	Actividades
			En el caso de una CoP que tiene una plataforma/espacio de trabajo en equipo desarrolla/o, donde el moderador puede elegir el mecanismo para registrar la información de los miembros en esa plataforma.
		Iniciar proceso de desarrollo	<p>Prestar especial atención a la participación de los miembros en la comunidad con el fin de que se puedan identificar los miembros activos en contraposición con los inactivos.</p> <p>Asegurar que las contribuciones y la retroalimentación de los miembros deben ser moderadas por el moderador de la CoP en forma regular.</p> <p>El moderador debe sintetizar la información y las contribuciones de todos los miembros de manera sucinta y compartir con toda la comunidad como actualizaciones regulares o como sea necesario</p>
Evaluación	Medir los resultados esperados en relación con cada objetivo y los hallazgos/resultados pueden formularse como conclusiones, lecciones aprendidas, revisiones posteriores a la actividad y recomendaciones.	Realizar evaluaciones periódicas en la CoP de acuerdo con su tiempo de vida	Se realiza una encuesta de satisfacción a los miembros para evaluar el funcionamiento de la comunidad de acuerdo con sus objetivos y resultados esperados
		Compartir hallazgos y resultados de la CoP tales como sus logros, hitos, desafíos y asuntos, fuera y dentro de la organización.	Comunicar en forma individual o en grupos motivacionales con los miembros para abordar cualquier preocupación o tomar nota de las sugerencias y la retroalimentación que puedan tener los miembros de la comunidad.
			Buscar una orientación especial por parte del facilitador para seleccionar e implementar el mecanismo de evaluación apropiado para la CoP.

Fuente: Conducción de Comunidades de Práctica. Metodología OPS: Versión 1.0. OPS, 2009.

Según este método, los integrantes de la comunidad de práctica están bien organizados según roles y responsabilidades. Identificar los miembros corresponde hacerlo desde la etapa de diseño o implementación o en forma regular a medida que la comunidad comienza a funcionar, sin embargo se los debe invitar una vez completada la fase de diseño. El líder, el moderador y el facilitador deben estar confirmados antes de empezar la etapa de implementación.

Los miembros de la comunidad y sus roles según esta guía se muestran en el esquema siguiente;



En la comunidad de práctica puede haber varios moderadores y facilitadores. El moderador y el facilitador trabajan en equipo y también pueden ayudarse mutuamente a cumplir sus funciones y

responsabilidades de ser necesario. En esta técnica los miembros de la comunidad son los protagonistas de la CoP, pero se empodera mucha más al líder, al moderador y al facilitador.

4. Elementos comunes entre las Guías de Creación de Comunidades de Práctica.

Tomando en cuenta las síntesis de las matrices, las guías del PNUD, BID y FAO tienen la singularidad de ser cíclicas, donde en el momento en que se finalice la última etapa se vuelve a realizar una reingeniería del proceso de la técnica, planteando nuevos objetivos, misión y propósito acorde con la nueva situación que se presente. Dentro de la metodología de la EDUCASE se contempla la etapa de sostenibilidad, que sería un elemento similar al componente cíclico de las otras metodologías.

Se puede observar además, que la etapa de diseño es fundamental para cualquier aplicación de comunidades de práctica. El PNUD y la OPS la definen como la primera etapa, esto debido a que es donde se definen las estrategias a aplicar, los propósitos y logros que se pretenden alcanzar, así como el grupo que se va a conformar y los roles que van a tener. La herramienta de comunidades de práctica propuesta por el BID, incluye la etapa de diseño dentro de la etapa de creación, donde lo más importante es elaborar el plan de acción, siendo la guía a seguir durante las etapas posteriores. Es importante tomar en cuenta que para realizar un plan de acción, anteriormente se debe de tener una línea o estudio base, para que cuando se concrete la última etapa, exista un punto de comparación para evaluar y determinar qué tanto se avanzó en la comunidad de práctica y que soluciones se lograron alcanzar desde que se inició.

La etapa de desarrollo es otra similitud que poseen las guías que se estudian en este documento, sin embargo el diseño que propone USAID es más específico al incluir implementación y crecimiento como etapas distintas. La etapa de prototipo en EDUCASE es prácticamente igual que la etapa de desarrollo según el PNUD, teniendo aun objetivos y actividades más claras de lo que se debe hacer para la creación de comunidades de práctica y con uso más intensivo de tecnologías de la información. Las etapas de implementación y crecimiento podrían ser componentes dentro de la misma etapa de desarrollo que presenta el PNUD, ya que sus objetivos son muy similares.

Si se observa la etapa de consolidación que presenta la guía del BID, nos daremos cuenta que su meta y objetivos son los mismos que muestran la etapa de desarrollo del PNUD y la de implementación en la OPS pero menos desagregados, contemplando sin embargo, más componentes de motivación que serían importantes de incluir en las otras matrices.

La última etapa conocida como evaluación según el BID podría ser incluida dentro la última etapa llamada evolución del PNUD y la OPS, ya que la anterior incluye la evaluación como objetivo para revisar la estrategia y los propósitos que habían sido planteados y se elabora un nuevo plan de acción con un esquema de innovación, incorporando a las comunidades de práctica una orientación hacia la mejora continua, de ahí la periodicidad cíclica de los modelos del PNUD y del BID. El enlace entre la etapa de sostenibilidad del EDUCASE radica en la continuidad de las comunidades de práctica, sin embargo el esquema que presenta es lineal con ciclos abiertos.

Dentro de los elementos comunes que toda metodología de comunidad de práctica debe contemplar y que todas las anteriores poseen, está la definición del rumbo: hacia donde quiere

llegar la comunidad estableciendo la visión, misión y metas, y con base en ello se establece una estrategia que define el diseño que se va a aplicar. Por otro lado el componente de motivación es esencial para asegurar el éxito de una comunidad de práctica, donde la promoción, divulgación y comunicación del conocimiento debe generar un valor agregado de pertenecer a la CoP. La motivación no debe ser solamente una etapa en la guía para la creación de una comunidad de práctica, sino que debe estar incorporado en todas las etapas.

5. Elementos transversales entre las Guías de Creación de Comunidades de Participación.

Aunque todas las metodologías están bien enmarcadas dentro del concepto de comunidades de práctica, hay una pequeña disimilitud en cuanto al enfoque: la guía propuesta por el PNUD está orientada más hacia la creación de una identidad y sentido de pertenencia propia en la comunidad, ubicando como prioridad la participación en una CoP para lograr una “comunidad viva” (Matin, G. 2012), mientras que la guía propuesta por el USAID se enfoca más en desarrollo partiendo de la existencia de la comunidad. Por su parte el BID se orienta más hacia una CoP en un rol protagonista de los miembros que conforman la comunidad y en fortalecer la relación entre los miembros, siendo el liderazgo el factor clave para el éxito de una comunidad de práctica (Comunidad de Práctica 101, BID. 2009).

Un elemento que diferencia la guía de creación de la CoP de EDUCASE del resto de las metodologías, es el énfasis en el fortalecimiento de la motivación dentro del plan de acción para su posterior lanzamiento demostrando que si no incluye desde el inicio, la CoP estará destinada a fracasar con el tiempo. La etapa de lanzamiento de EDUCASE es equivalente a la etapas de desarrollo del PNUD e implementación de la OPS, sin embargo estas organizaciones postulan que se puede devolver a una etapa inicial para reforzar la motivación y continuar con las demás etapas de forma cíclica.

Como se comentó anteriormente, la última etapa que cada guía es distinta, dejando como evidencia el enfoque o resultado que se quiere obtener de la misma. El PNUD toma como evolución la última etapa, siendo la innovación el elemento más importante y donde se inicia un nuevo ciclo con este componente. La última etapa de la guía de comunidades de práctica de EDUCASE es la sostenibilidad, asumiendo una maduración de las tecnologías, comunicación y organización de la CoP, donde la misma se puede sostener en el tiempo fijándose nuevas metas y estrategias de manera que la comunidad pueda ser autogestionada. Mientras la OPS y el BID toman como última etapa la evaluación, para regresar luego con los resultados a una nueva etapa de diseño o creación. No ocurre lo mismo con la metodología de USAID donde la última etapa es el cierre de salida, siendo la única guía que no plantea sostenibilidad de la CoP en el tiempo.

La FAO utiliza, igual que la mayoría, un enfoque cíclico, pero la diferencia está en que utiliza las buenas prácticas como eje de mejoramiento de una CoP, asumiendo la previa existencia de la comunidad, por lo que esta técnica es adecuada cuando lo que se pretende es hacer un diagnóstico de la Comunidad para estructurar las estrategias con base en el conocimiento compartido por medio de la evaluación y utilización de herramientas de aprendizaje

6. Conclusiones

Todas las guías metodológicas son de gran utilidad para la creación de comunidades de práctica efectivas. Cada una tiene fortalezas que se deben potenciar a la hora de la aplicación.

La motivación es un elemento clave, ya que la comunidad de práctica se desarrolla y mantiene en el tiempo debido únicamente a la motivación de sus iniciadores. Por esta razón, debe existir una pasión que mueve a los miembros a incorporarse en la comunidad, este es un factor decisivo para el funcionamiento de esta plataforma informal de conocimiento. Para cumplir tal elemento, se requiere de un fuerte compromiso de los participantes, teniendo un nivel de exigencia medio-alto para los que intermedien las comunidades de práctica (GTZ, Capacity WORKS. 2009).

Los objetivos de la comunidad son las guías más importantes que se establecen desde un inicio en la etapa de diseño, ya que van a ser los términos de referencia, determinando el problema en común de la comunidad y proponiendo soluciones concretas donde los miembros son los creadores de las mismas, mediante espacios que propicien el dialogo y fomenten la pertenencia e identidad.

Para alcanzar los objetivos y motivar a los participantes de la CoP se debe institucionalizar la comunidad y tener claro cuáles son las funciones de cada individuo, de manera que llegue a convertirse en un valor por el cual los miembros consideran que vale esforzarse.

Las CoP no son una organización formalizada corriente, ya que no se basan en estructuras jerárquicas, sino más bien constan de conexiones horizontales y diagonales dentro de una organización o grupo de organizaciones.

Es importante que desde que se inicia a gestionar la comunidad de práctica hasta su conclusión, se debe asegurar su sostenibilidad y permanencia en el tiempo, además incentivar la innovación, siempre con un elemento integrador y tomando en cuenta a todos los individuos; hombres, mujeres y jóvenes que posean conocimientos de interés de la CoP.

7. Recomendaciones

Tomar como primera etapa la de diseño y en ella incluir los elementos de investigación tales como la línea base de estado de situación, identificando los participantes interesados clave y partiendo de ahí para definir los objetivos, metas y visión de la comunidad. De esta forma, identificar el propósito que tiene la comunidad y el valor agregado que tiene el pertenecer a la CoP. En base a lo anterior, elaborar el plan de acción enmarcando al grupo de participantes y presentar las acciones que se van a considerar para lograr cumplir la finalidad de la comunidad de práctica.

Como segunda etapa considerar el desarrollo o implementación del plan de acción donde los participantes tomen un rol de acción y compromiso y se empiece a generar conocimiento de tecnologías y no solo de intercambio, convirtiéndose en una de las etapas más críticas, definiendo su éxito o fracaso.

En esta misma etapa, por su similitud, se podría incluir el lanzamiento de la comunidad, realizando afiches, volantes entre otros, ampliando el horizonte de conocimiento hacia un público más amplio y externo, donde se haga notoria la presencia de la CoP y donde otros actores o individuos que posean un interés común con la comunidad de práctica se incorporen y se logre retroalimentar la CoP.

Luego de la anterior etapa se podría continuar con la etapa de crecimiento, donde se realicen actividades de conocimiento compartido, proyecto de grupos y eventos donde se logre hacer contactos que favorezcan a los miembros y donde los individuos se conozcan para incrementar la participación y contribución. Por este medio se logra identificar y solidificar la identidad de la comunidad, en donde los miembros conozcan los beneficios reales de pertenecer a la misma.

Por último la sostenibilidad es una etapa muy importante que define el éxito de la comunidad de práctica, donde se vuelve a evaluar las metas, objetivos, estrategias y nuevas metodologías, manteniendo la CoP exitosa en el tiempo enfrentando con bases sólidas los nuevos desafíos que se presenten.

Durante todas las etapas se debe tomar en consideración los elementos de liderazgo, inclusión y equidad de género, partiendo siempre de la identidad de la comunidad.

Bibliografía

Bonnefoy, J. Gamarra, J. Molina, C. Steinvorth, C. 2009. CoP Guía No. Comunidades de Práctica 101. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Nueva York., Estados Unidos de América.

Bonnefoy, J. Gamarra, J. Molina, C. Steinvorth, C. 2009. CoP Guía No. Cómo Crear una Comunidad de Práctica. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Nueva York., Estados Unidos de América.

Bonnefoy, J. Gamarra, J. Molina, C. Steinvorth, C. 2009. CoP Guía No. Nueve claves para mantener su comunidad de práctica activa. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Nueva York., Estados Unidos de América.

Borzillo, S., Aznar, S. & Schmitt, A. 2011. A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core. *European Management Journal*, 29, 25–42.

EDUCASE. 2002. Community of Practice Design Guide: A Step-by-Step Guide for Designing & Cultivating Communities of Practice in Higher Education. Consultado 01 de setiembre. 2013. Disponible en: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/nli0531.pdf>

FAO (Food and Agriculture Organization). 2007. Comunidad de Práctica sobre el Financiamiento Forestal: Comunidad de Práctica. Consultado 14 de agosto. 2013. Disponible en <http://www.fao.org/forestry/financiamientoforestal/37875/es/>

FAO (Food and Agriculture Organization). 2012. Good Practices. Country profiles, OEK. Consultado 28 de agosto. 2013. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/015/i2538e/i2538e.pdf>

Fontainha, E. & Gannon-Leary, P. 2008. Communities of practice and virtual learning communities: Benefits, barriers and success factors. European Commission Education and Culture Directorate General. MPRA Paper No. 8708. Consultado 14 de agosto. 2014. Disponible en: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/8708/>

GTZ (Cooperación Técnica Alemana). 2009. Capacity WORKS: Modelo de Gestión para el Desarrollo Sostenible. Eschborn, Alemania. Pg 255-260.

IICA (Instituto Internacional de Cooperación Agrícola). Guatemala. Consultado 27 de setiembre. 2013. Disponible en <http://intranet.catie.ac.cr/pcc/Divulgaci%C3%B3n/Foros%20PCC/Foro%20III%20Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20Guatemala/La%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20es%20la%20identificaci%C3%B3n,%20optimizaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20din%C3%A1mica%20de%20los%20activos%20intelectuales%20en%20forma%20de%20conocimiento.pdf>

Krebs, V. & Holley, J. 2006. Building smart communities through network weaving. Consultado 5 octubre. 2013. Disponible en: www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf

Li, L.C., Grimshaw, J.M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P.C. & Graham, I.D. 2009. Evolution of Wenger's concept of community of practice. *Implementation Science*, 4(11).

ODI (Overseas Development Institute). 2009. Collaboration mechanisms: Communities of practice manual/toolkit. Consultado 14 de agosto 2013. 2013. Disponible en: www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=5229&title=communities-practice

OPS (Organización Panamericana de la Salud). 2009. Conducción de Comunidades de Práctica. Metodología OPS: Versión 1.0. Washington, D.C., Estados Unidos de América.

Paas, J. y Parry, J. 2012. Understanding Communities of Practice: An overview for adaptation practitioners. International Institute for Sustainable Development.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2012. Guía Comunidades de Práctica. Unidad de Gestión de Conocimiento. Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. Ciudad de Panamá., Panamá.

Polanyi, M. 1969. *Knowing and Being*. University of Chicago Press. Chicago., U.S.

SDC (Swiss Agency for Development and Cooperation). 2007. Community of practice (CoP): From own to shared knowledge. Consultado 28 de octubre. 2013. Disponible en: www.sdclearningandnetworking.ch/en/Home/document.php?itemID=7287&langID=1

Snyder, M. y Briggs, X. de S. 2003. Communities of practice: A new tool for government managers. Consultado 14 de octubre. 2013. Disponible en: www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Communities%20of%20Practices.odf_.pdf

USAID (United States Agency for International Development). 2001. Knowledge Management and Communities of Practice. *IBM Systems Journal*, Vol 40, No 4. Washinton D.C., U.S.

USAID (United States Agency for International Development). 2002. Community of Practice Design Guide. Washington D.C., U.S.

USAID (United States Agency for International Development). 2003. Development Communities of Practice at USAID. Perspective and Issues. Washinton D.C., U.S en BTEC KM/KS Pilot Communities Project.

USAID (United States Agency for International Development). 2006. Communities @ USAID: Technical Guidance. Washington D.C., U.S.

Weger, E. 2002. *Cultivating Commuties of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press. Boston, Massasuchettes,. U.S.

Wenger, E. 1998. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press. U.S.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. 2002. Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Seven principles for cultivating communities of practice. Consultado 14 de octubre. 2013. Disponible en : <http://hbswk.hbs.edu/archive/2855.html>

Anexos

Anexo1. Cuestionario de la FAO

Community of Practice Planning Worksheet

Step 1 - Articulate Core Purpose

a. What is the value to us? (Who is “us”)

Examples: building capacity, working together more effectively across silos, leveraging subject matter expertise in centers of excellence, filling a training or resource gap, supporting a network of participants or partners.

b. Who are the members?

c. What’s in it for them?

d. If we were able to help them _____ they would be happy (for the basic member)

e. What could we do to motivate basic members to contribute more (give back) to the community?

f. Composing the Community Value Statement

To be used as a communication tool to prospective members, for aligning management, and for providing direction and guidance to the community as it makes decisions.

What is our practice (focus of community)	
Who we are not now (boundaries of membership)	
What we value (values of the community)	
How we measure our success (metrics)	
Who we are now (membership)	
Why we exist (value to the organization/project/initiative)	
What we are trying to achieve (objectives)	

Step 2 - Assess available resources and tools

What short-, mid-, and long-term, what resources and tools do we have available?

Step 3 - Identify Core Team

Who will manage and oversee project activities? Be involved in the initial design and ongoing evaluation and adjustment of activities, offering advice and direction over the course of the project? At a minimum, the core team will comprise one representative from each organization.

Step 4 - Identify Extended Team

Who is the extended team of coordinators, key contributors, subject matter experts, training experts, and other members that will fill a number of the other functions and activities, such as seeding content and membership, as well as be the driving force behind growing the online community?

- What roles do we need filled?
- Who do we know who might want to help?
- Who do we need to develop relationships with?
- Who is respected in the community?
- Who is offering similar or related training and resources?

Step 5 - Identify strategic gaps

- What are the challenges to active involvement and use of the site?
- Are there resource constraints?
- What additional steps do we need to take to proactively address anticipated obstacles?

Step 6 - Design community structure

Answers to the following questions will help guide the design of the community in order to leverage the most engaging assets.

- Identify and catalog the following 3 basic asset types:
- People
- Knowledge
- Conversations

Step 7 - Identify engagement and learning tools

- What kind of rhythm do you want to establish?
- Identify potential tools, activities, events that can serve as communication milestones to create a calendar of engagement that clearly lays out a timeline and tasks/responsibilities for the core and extended teams.
- Identify potential learning tools:

Step 8 - Market communities

Share initial ideas on how to market the Community.

NEXT STEPS:

Once the community design is refined to reflect this new direction, the following steps will be important.

Step 9 – Evaluate

What does success look like?

Step 10 - Adjust

Anexo 2. Cuestionario de USAID

Communities@USAID Questionnaire

No two communities are identical; however, successful communities tend to be founded upon a clear purpose. The form below is designed to help you think through your community's role in the context of its prospective members and USAID's mission. It will also let the KfD team know better how they can support your community. Please fill this out and send it to KfD@usaid.gov.

1. What is the purpose of your community?(Be specific—for example: “share ideas and innovations for developing program indicators,” “capture innovative solutions for improved financial management.”)
2. How do your community's objectives support USAID's goals and mission?(Please briefly list the objectives and their relation to USAID's goals and mission.)
3. Who are your key stakeholders and community members?(Please list the types of external and internal members needed to make this a successful community.)
4. How long do you envision the community lasting?
5. How often will you meet?(Please provide an illustrative list of face-to-face meetings and any virtual meetings/discussions that you anticipate.)
6. What knowledge assets or information resources does your community need?
7. What resources are required to support your community?(Please list, e.g., staff support, IT tools, and logistical support for meetings/workshops.)
8. How have you defined the roles needed to support your community?(Please list the roles and their functions, if possible. For example: sponsor, community leader, facilitator, members, and subject matter experts.)
9. How does your community define success?(How will you know that you are achieving the community's purpose? Choose a few relevant, clearly defined performance measures that can be easily collected. For example, you could track methodologies shared, best practices adopted, innovative/breakthrough ideas presented or discussed, etc.)

Anexo 3. Formulario de registro de la CoP del BID

Por favor, llene este formulario junto a los otros miembros de su Grupo de Coordinación para desarrollar el concepto de su Comunidad de Práctica, y envíelo a BIDComunidades@iadb.org. Para cualquier pregunta o apoyo que requiera, por favor contactar a Jorge Gamarra (jgamarra@iadb.org) o a Christel Steinvorth (christels@iadb.org).

Nombre de su CoP.

- Tema o cuestión alrededor de la cual se conformará la CoP. (Por favor tenga en cuenta que la CoP debe responder a un objetivo estratégico o temas relevantes para el Banco, al igual de apoyar el trabajo sectorial, intersectorial y funcional).
- Por favor mencione los miembros de su Grupo de Coordinación con información de contacto
- La creación de esta CoP tiene aprobación del gerente de división? Si sí, por favor indique que tanto tiempo de dedicación se estima para esta iniciativa.
- ¿Con qué otras personas u organizaciones estaría su CoP interesada en asociarse? Están todos ubicados en el mismo lugar?
- ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos de su Comunidad de Práctica?
- ¿Con qué frecuencia anticipan ustedes que los miembros se reunirán (tanto sea en presencia, por videoconferencia o internet)?
- ¿Cuáles de los siguientes métodos les gustaría incorporar como formas de interacción o intercambio de información para su CoP?
 - paneles de discusión en línea diálogos por videoconferencia
 - presentaciones tipo BBL conferencias
 - bases de datos de contactos biblioteca virtual
 - calendario de la CoP seminarios Web
 - sitios Web wikis
 - blogs Repositorio de archivos

otros:

Anexo 4. Ejemplo de cuestionario. Evaluación de necesidades para la Comunidad de Práctica del BID sobre Cambio Climático

Las siguientes preguntas están pensadas para medir su interés en temas particulares y en tipos de actividades que considere importantes para la Comunidad de Práctica *sobre Cambio Climático*. Por favor, responda con honestidad y con el mayor detalle posible.

1. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la organización en la que trabaja? (Tilde una).

- organismo público
- empresa privada
- asociación sin fines de lucro
- universidad
- organización internacional
- otro (por favor, indique cuál)

2. Indique por favor el período durante el cual su organización ha llevado a cabo tareas de investigación o proyectos sobre cambio climático. (Tilde una).

- menos de seis meses
- 7 a 12 meses
- 13 a 24 meses
- 25 a 36 meses
- 37 meses o más

3. ¿Cuántos proyectos sobre cambio climático han gestionado o bien contribuido en los pasados dos años? (Marque uno con una X).

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- más
- no aplica

4. ¿Cuál es la razón para elegir participar en esta Comunidad de Práctica (CoP)? Por favor, describa sus razones para unirse al grupo y qué le gustaría obtener de su participación.

5. ¿Hasta qué punto le gustaría que esta CoP esté abierta a participantes fuera del BID? (Encierre una opción con un círculo).

Muy poco 1 2 3 4 5 Mucho

6. Ordene los siguientes temas según la importancia que tengan para usted como temas que la Comunidad de Práctica debería tratar. (Coloque un 1 junto al tópico que considere más importante, un 2 junto a su próxima elección y así sucesivamente).

- Adaptación
- Gestión
- Mitigación
- Cambio climático y salud
- Cambio climático y medio ambiente
- Cambio climático y agricultura / desarrollo rural
- Respuestas financieras innovadoras al cambio climático
- Impulso al sector privado para responder al cambio climático
- Desarrollo de nuevas tecnologías para contrarrestar el cambio climático

7. ¿Qué otros temas le gustaría que sean tratados? Por favor, lístelos debajo.

8. ¿Cuáles son sus expectativas globales sobre la CoP de Cambio Climático a medida que avanza?

9. ¿Con qué frecuencia le gustaría encontrarse como CoP?

- una vez por mes
- una vez cada quince días
- una vez por semana
- Otro (Por favor, describa).

10. ¿Cuáles son los mejores días de la semana y los mejores horarios para usted para “encontrarse” en una herramienta colaborativa?

11. ¿Cuáles son sus áreas particulares de conocimiento con respecto al cambio climático? Descríbalas debajo, por favor.

12. ¿Estaría dispuesto a presentar una actividad de la Comunidad de Práctica?

- Sí
 No

13. Los eventos de esta Comunidad de Práctica deberían estar abiertos a la participación de todas las personas interesadas en el tema.

- en completo desacuerdo
 en desacuerdo
 en duda
 de acuerdo
 fuertemente de acuerdo

14. Los materiales y los recursos (publicaciones, sitios web, mapas, datos, etc.) reunidos por la Comunidad de Práctica deberían estar abiertamente disponibles en línea.

- en completo desacuerdo
 en desacuerdo
 en duda
 de acuerdo
 fuertemente de acuerdo

15. Marque con una X junto al tipo de actividad si le gustaría incorporarse a los siguientes eventos de la CoP:

- debates presenciales
 diálogos virtuales por videoconferencia entre la CoP y expertos de otros países
 diálogos virtuales por internet entre la CoP y expertos de otros países
 visitas a la sede (tanto locales como en el campo)
 sitio web (sólo descarga de documentos)
 sitios web “compartidos” donde los miembros puedan publicar sus documentos, eventos o también sus puntos de discusión y preguntas
 viajes de estudio
 talleres temáticos
 capacitación

Anexo 5. Herramientas según la OPS para respaldar su CoP y formulario de registro

En el desarrollo de su CoP se puede utilizar cualquier combinación de herramientas según se necesite. Defina las herramientas necesarias para respaldar su CoP entre los diferentes tipos disponibles en la OPS, tales como comunicaciones sincrónicas, comunicaciones asincrónicas, intercambio de conocimientos, y acceso a la información

Función	Herramienta de KM
Comunicaciones sincrónicas	Reuniones presenciales Herramientas virtuales de colaboración Sistema de conferencia Web (Elluminate) Llamadas en conferencia Sistema de video conferencia
Comunicaciones asincrónicas	Correo electrónico Foros de Discusión (URL)
Intercambio de conocimientos	Almuerzos rápidos de trabajo Listserv Sistema de Lecciones Aprendidas Blogs Sitio Web
Acceso a la Información	BVS – Biblioteca Virtual de Salud SciELO – Biblioteca Científica Electrónica en Línea Cochrane Listserv APQC GIFT

Formulario de Registro de Comunidades de Práctica de la OPS

Título			
Objetivo (s)			
Resultado (s) Esperados (s)	EO1	Indicadores ER1	
	EO2	Indicadores ER2	
	EO3	Indicadores ER2	
Líder(es)			
Moderador(es)			
Facilitador(es)			
Audiencias Objetivo			
Cooperación de KMC	Fase	Sí	No
	Diseño		
	Implementación		
	Evaluación		
Plazo	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	
Plataforma/ Espacio de Trabajo en Equipo de la CdP	Sí	No	

