Organización Panamericana de la Salud

Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud

Conducción de Comunidades de Práctica

Metodología de la OPS 1.0

Metodología en Desarrollo

ÁREA DE GESTIÓN E INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO
OFICINA DEL DIRECTOR ADJUNTO

Washington, D.C., 31 de octubre de 2008

Resumen Ejecutivo 3
Proceso 3
Fase I - Diseño 4
Formulario de Registro de Comunidades de Práctica de la OPS 4
i. Título 4
ii. Identificación del Problema 4
iii. Objetivo 4
iv. Resultados Esperados 5
v. Miembros 5
vi. Audiencias Destinadas 6
vii. Cooperación de KMS (Sí/No) 6
Fase II - Implementación 7
i. Herramientas para colaborar con su CdP 7
ii. Presentación de Meta datos 7
iii. Proceso de Lanzamiento 8
iv. Proceso de Desarrollo 8
Phase III - Evaluación 8
Documentos de referencia: 8
Anexo I 9
Como Identificar Comunidades de Práctica Potenciales 9
Anexo II 12
Como Promover Comunidades de Práctica 12
Anexo III 13
Moderador en Comunidades de Practica 13
Anexo IV 18
Facilitador en Comunidades de Practica 18
Anexo VI – Cómo usar Elluminate – Referencia Rápida para Moderadores
Anexo VII – Cómo usar Elluminate – Referencia Rápida para Participantes

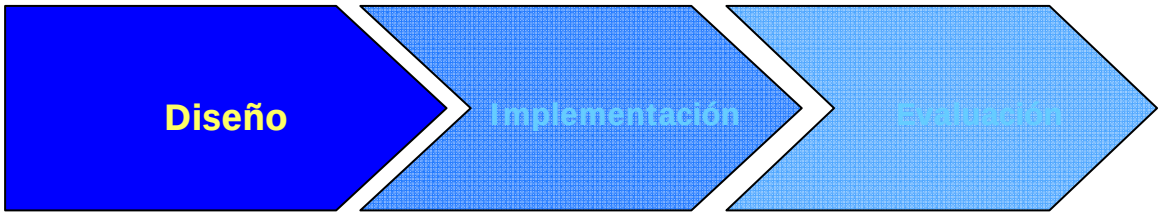
Resumen Ejecutivo

El objetivo de este documento es presentar la metodología de la OPS para la conducción de Comunidades de Práctica. Las comunidades de práctica son grupos sociales creados con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes en base a la reflexión compartida sobre las experiencias prácticas[1]. Un ejemplo de una comunidad de práctica podría ser un grupo de empleados con un mismo interés o conocimientos específicos, que comparte problemas o temas dentro de una institución. En otro caso, podría ser una comunidad médica donde médicos y la industria farmacéutica discuten ciertos desarrollos médicos.

La Metodología de la OPS para la Conducción de Comunidades de Práctica abarca una descripción detallada del Proceso, que incluye tres fases: Diseño, Implementación y Evaluación. Además, incluye documentos de referencia sobre cómo identificar CdP potenciales, cómo promover las CdP, las mejores prácticas para los moderadores y facilitadores de las CdP, y la identificación de herramientas potenciales para las CdP.

Proceso

[1] Etienne Wenger (1998) *Comunidades de práctica: aprendiendo, significado, e identidad.*



Fase I - Diseño

La Fase de Diseño de una Comunidad de Práctica (CdP) consta de la compleción de un formulario de registro que incluye una serie de meta datos, con el fin de introducir a la CdP dentro de las fuentes de Conocimiento e Información de la OPS. (Tabla 1)

Formulario de Registro de Comunidades de Práctica de la OPS

Título			
Identificación del Problema			
Objetivo			
Resultados Esperados	RE1	**Indicadores RE1**	
	RE2	**Indicadores RE2**	
	RE3	**Indicadores RE2**	
Miembros	Apellido		
	Nombre		
	Dirección de correo electrónico		
	Rol (Líder, Moderador, Facilitador)		
Audiencias Objetivo			
Cooperación de KMS	**Fase**	**Sí**	**No**
	Diseño		
	Implementación		
	Evaluación		
Marco de Tiempo	**Fecha de Comienzo**	**Fecha de Finalización**	

Tabla 1

i. Título

Defina el título de su Comunidad de Práctica (1 línea)

ii. Identificación del Problema

Coloque una breve descripción del problema que intenta resolver con esta comunidad.

iii. Objetivo

Describa brevemente el objetivo de su CdP (no más de tres líneas)

Si bien el objetivo prioritario de la creación de una CdP es compartir conocimientos tácitos y así ayudar a compartir el conocimiento entre sus miembros, los objetivos de una CdP pueden dirigirse a características tales como resolución de problemas, creación de ideas, distribución de conocimientos entre las entidades, desarrollo de mejores prácticas, entre otras.

Resolución de problemas
Estas comunidades pueden posibilitar que los miembros de la CdP formulen preguntas o planteen problemas y reciban respuestas de sus colegas dentro de un área de experiencia profesional. Además, el sistema de preguntas y respuestas 'Justo a Tiempo' entre los miembros dentro de un ambiente común, permite una resolución más rápida de cualquier tema.

Creación de Ideas
Estas comunidades permiten a sus miembros ponerse en contacto con personas ajenas a su entorno laboral común, pero de la misma área de conocimientos (por ejemplo, personas de otras oficinas). Este mecanismo permite que los miembros de la comunidad trabajen de manera más creativa y compartiendo ideas que pueden dar como resultado mayor innovación.

Distribución de conocimientos entre entidades
Estas comunidades crean un entorno favorable que genera más ideas y áreas de trabajo debido a que facilita los procesos de comunicación y colaboración entre entidades.

Desarrollo de las mejores prácticas
Estas comunidades permiten que las personas designadas desarrollen modelos de mejores prácticas en base a la resolución de problemas que se presentan en la comunidad de práctica. Si bien las comunidades no están específicamente diseñadas para extraer las mejores prácticas automáticamente, pueden brindar detalles importantes sobre los conocimientos generales de las mejores prácticas existentes dentro de la Organización y permitir que los miembros las mejoren aún más.[2]

iv. Resultados Esperados

La CdP debe definir de uno a tres resultados esperados durante la fase de evaluación. Cada actividad debe estar orientada hacia esos resultados esperados y cada miembro es responsable de controlar y evaluar estas actividades y hacerse responsable de su logro.

v. Miembros

Identifique los nombres, los roles y las responsabilidades dentro de su CdP.

Estas son algunas de las responsabilidades asociadas con los miembros y los principales roles tales como líder, moderador, y facilitador en una CdP:

Líder
Brinda liderazgo y apoyo gerencial pero no necesita estar directamente involucrado en las actividades de rutina de la CdP. El líder puede desempeñar un papel para fomentar la CdP y brindar orientación y motivación a los miembros de la comunidad según sea necesario

Moderador
Desempeña un rol vital para fomentar la actividad y la participación en la comunidad a través de información, discusión, planteo de problemas e identificación de nuevos temas relacionados que pueden ayudar a la comunidad a evolucionar y crecer. Está involucrado en actividades tales como moderar discusiones, evaluar comentarios e información y sacar conclusiones para compartir con toda la comunidad. Garantiza que la CdP esté alineada con los objetivos definidos

Facilitador

[2] *(Referencia: Identificación de una CdP potencial)*

Coordina y apoya las actividades de la CdP a través de herramientas asíncronas y sincrónicas en relación con las actividades de una CdP. Proporciona actualizaciones a la CdP y la promueve compartiendo su propósito y misión dentro y fuera de la organización, según sea necesario.

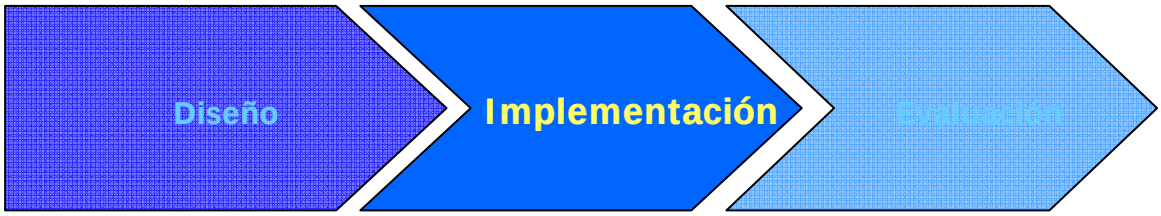
Miembros
Desarrollan un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, lecciones aprendidas, mejores prácticas, formas de encarar problemas recurrentes—en resumen, una práctica compartida. Esto requiere tiempo y una interacción sostenida. Se apoyan y motivan entre sí.

vi. Audiencias Destinadas

Identifique y describa brevemente las audiencias a las que esté destinada la CdP. Defina a quiénes va a atender y quiénes se pueden beneficiar de esta. (2-3 líneas de descripción)

vii. Cooperación de KMS (Sí/No)

Establezca si se necesita colaboración de KMS en alguna fase en particular.



Fase II - Implementación

i. Herramientas de Colaboración

Se puede utilizar cualquier combinación de herramientas en el desarrollo de su CdP según se necesite. Defina las herramientas necesarias para colaborar con su CdP entre los diferentes grupos 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 de colaboración virtual Sistema de conferencia Web (Elluminate) Llamados en conferencia Sistema de video conferencia
Comunicaciones asincrónicas	Correo electrónico Foros de Discusión (URL) Blogs
Intercambio de conocimiento	Almuerzos rápidos de trabajo Lista de Distribución - Listserv Sistema de Lecciones Aprendidas Blogs Sitio Web
Acceso a la Información	BVS – Biblioteca Virtual de Salud SciELO – Biblioteca Científica Electrónica En Línea Cochrane Lista de Distribución - Listserv GIFT

[3]

ii. Presentación de Meta datos

Complete el Formulario de Registro de Comunidades de Práctica de la OPS (tabla 1) en el Portal de CdP de la OPS (URL). Una vez que el formulario completo es entregado por el moderador o facilitador de la CdP, el sistema generará automáticamente invitaciones para todos los miembros de la comunidad. Esta invitación incluirá un enlace al formulario completo para que los miembros lo revisen antes de aceptar o rechazar la invitación. Además, también incluirá un enlace al Expertise Locator, donde a cada miembro que acepte la invitación se le solicitará registrar su CV en el Expertise Locator.

[3] *(Referencia: Identificación de herramientas potenciales para la CdP)*

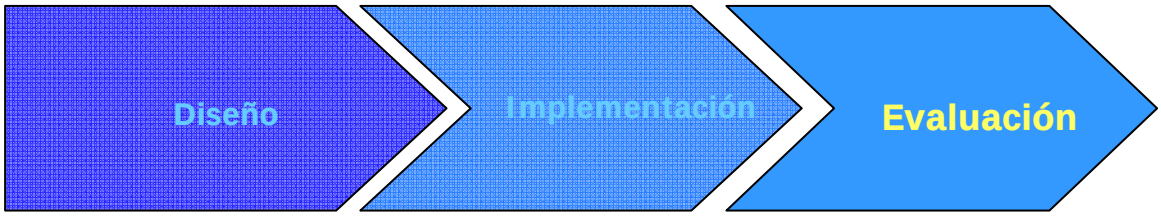
iii. Proceso de Lanzamiento

La reunión de lanzamiento comprende una bienvenida y una introducción formal de la CdP a todos los miembros. Además, deben compartirse los objetivos y los resultados esperados de la CdP para garantizar que todos los miembros tengan una comprensión clara de cómo funcionará la CdP. El líder o moderador presenta un plan de acción recomendado alineado con los objetivos de la CdP a los miembros de la comunidad, el cual servirá como base del desarrollo de la CdP.

iv. Proceso de Desarrollo

Es importante garantizar que la CdP funcione de acuerdo con sus objetivos. Los diferentes roles identificados, tales como líder, moderador, facilitador y miembros, juegan conjuntamente una parte crucial en el proceso de desarrollo de la CdP. El liderazgo sólido sirve como un factor de aliento y motivación para la comunidad completa y crea un sentido global de unidad. El moderador sirve como eje central de la comunidad al involucrarse de lleno en las actividades y al ser la fuerza motriz detrás de la comunidad permitiéndole crecer y evolucionar. Además, la contribución del facilitador gira en torno a brindar apoyo cotidiano para conducir, compartir y promover las actividades y objetivos de la CdP. Los miembros motivados y comprometidos a través de su participación y contribución garantizan que la CdP esté activa y enfocada a lograr sus resultados esperados. Finalmente, también son vitales la interacción y la comunicación clara con los miembros de la CdP. [4]

Cuando la CdP logra los resultados esperados alcanza su etapa de maduración. En este momento se completa su ciclo de vida y necesita ser evaluada.



Phase III - Evaluación

Es necesario realizar evaluaciones periódicas en la CdP en base a su tiempo de vida. Se debe realizar una encuesta de satisfacción a los miembros para evaluar el funcionamiento de la comunidad de acuerdo con los objetivos y resultados esperados. En base a los resultados de la encuesta, se exponen concusiones, lecciones aprendidas, revisiones posteriores a la acción y recomendaciones. Además, compartir hallazgos y resultados de la CdP tales como sus logros, acontecimientos importantes, desafíos e inconvenientes fuera y dentro de la organización, es un paso fundamental para promover y preservar el intercambio de aprendizajes y conocimientos.

Documentos de referencia:

Anexo I	Identificación de CdP potenciales
Anexo II	Promoción de las CdP
Anexo III	Mejores prácticas para moderadores de las CdP
Anexo IV	Mejores prácticas para facilitadores de las CdP
Anexo V	Identificación de Herramientas potenciales para las CdP
Anexo VI	Cómo usar Elluminate – Referencia Rápida para Moderadores
Anexo VII	Cómo usar Elluminate – Referencia Rápida para Participantes

[4] *(Referencia: Mejores prácticas para moderadores y facilitadores de la CdP)*

Anexo I
Como Identificar Comunidades de Práctica Potenciales
Plan de Búsqueda

La identificación de los elementos que componen una Comunidad de Práctica permite a cualquier organización o grupo de personas saber cuándo se está generando una o en qué momento se suman las circunstancias para impulsarla.

Por tanto, lo primero que hay que hacer es buscar dónde se puede estar gestando una comunidad. Hay que saber identificar los indicios que nos apuntarán la posibilidad viable de desarrollo de una CdP. ¿Qué indicios? ¿Qué observar o buscar?

Para determinarlos, nos puede ser de gran ayuda recurrir a una buena definición de Comunidad de Práctica. A través de ella y de lo que expone, podremos distinguir aquellos elementos, aquellas "pistas", que debemos atender para detectar comunidades incipientes o proyectos de interés.

Según Wenger, McDermott y Snyder (2002), una comunidad de práctica es ***"un grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común respecto a un tema, y que profundizan su conocimiento y competencia en ese área por medio de una interacción continuada".***

Si analizamos los elementos de la definición separadamente, podremos aislar indicios y características que nos ayudarán en nuestra exploración a saber dónde hay una posible CdP:

Grupo de personas: Gente agrupable, es decir, con una afinidad, una conexión, un sentido o sentimiento de pertenencia a algo, y una situación de igualdad. No tienen por qué ser necesariamente colectivos profesionales o con grandes niveles de coincidencia; hay muchos niveles de identificación posibles. Las aportaciones personales surgidas de la experiencia personal enriquecen al grupo y su objetivo

- que comparten: Voluntad –incipiente o desarrollada, da igual- de compartir. Ganas de explicar a los demás parte de su identidad: laboral, vital, académica, cotidiana... Y ganas de recibir eso mismo de los otros miembros del grupo.

- preocupación, problemas o interés: La causa y el valor de la necesidad de compartición: cosas que preocupan o que interesan. No se forma parte del grupo para estar a la espera de que tal vez algún día surja un tema de interés.

- sobre un tema: Compartir, pero con límites. La focalización da seguridad. El compromiso de compartir abarca la zona determinada por ese tema (pequeño, extenso, complejo...), y más allá se recupera la privacidad.

- profundizan: No hay superficialidad. Hay un interés real y se busca el máximo provecho.

- conocimiento y competencia: La finalidad, más o menos consciente. En último término, se busca la obtención de un beneficio práctico: saber y saber hacer sobre los problemas o intereses compartidos.

- interacción continuada: Más allá de la acción, hay actos relacionales (comunicación, colaboración...), los cuales tienen sentido en un contexto de continuidad.

Lo hasta aquí expuesto muestra las razones y funciones que de manera general dan origen a una CdP, más a estas se deben sumar una serie de valores que se encuentran alrededor de las actividades de las CdP y que permiten ahondar en el aprendizaje colaborativo:

- → **Cultura:** Se debe dar un ambiente abierto, libre, que estimula la creatividad.
- → **Motivación**: Supeditada al compromiso personal, libertad para participar o no
- → **Definición de reglas**: Ser generadoras del intercambio de ideas y no limitar o encasillar, sino promover la creatividad y la construcción de criterio.
- → **Productividad**: entendida como un efecto secundario, no como un objetivo primario, dado que lo que se busca es aprender de la experiencia.
- → **Auto-evaluación del grupo**

Si bien es cierto que todos los elementos que definen una comunidad de prácticas, tal y como se han descrito anteriormente, ayudan a la identificación de potenciales comunidades de práctica (existen las condiciones previas necesarias para ello), se ha de prestar atención especial a la existencia de un problema o necesidad común entre los trabajadores de una organización. Una buena parte de las CdP que han surgido "espontáneamente" en las organizaciones han respondido a esta problemática, como el caso de los reparadores de fotocopiadoras.

En este sentido, seria una buena idea recoger los siguientes datos en una tabla como la que se muestra en el ejemplo siguiente:

Caso \ Enfoque	Problema	Conflicto	Reto	Necesidad
Reparadores de fotocopiadoras Xerox	Diversidad de modelos, piezas, usos y averías. El éxito o fracaso es muy evidente: o funciona o no funciona. O se arregla la avería o no.	Los manuales de instrucciones probablemente no ayudaban en exceso al no ser claros o no contemplar todas las incidencias	Compartir el conocimiento que da la práctica diaria al resolver los problemas que van surgiendo.	Dar respuesta a la complejidad de situaciones que requieren de un conocimiento tácito en la detección de las averías.

Con esta información tendremos una radiografía de los puntos principales de un comunidad de práctica porque nos permitirá saber cuales son sus necesidades (y por lo tanto lo que se les debe facilitar), cual es su problema central (y por lo tanto aquello que se quiere resolver) y cual es su reto (y por lo tanto aquello que les apasiona).

Considerando que existen las condiciones necesarias para la creación de las CdP, tal y como se ha señalado en el apartado anterior, desde la organización se pueden emprender acciones dirigidas a fomentar su crecimiento.
El método consistirá en articular una estrategia simple basada en tres pilares:

- Identificar las comunidades potenciales,
- Proporcionar infraestructura para que funcionen y,
- Valorar cuál es su contribución efectiva a la organización.

Una vez se han identificado las potenciales comunidades de práctica (en base a los indicios señalados en el apartado anterior) habrá que plantearse, desde la organización, cómo crear las condiciones para que empiecen a funcionar y , en este sentido se habrá de prestar atención a una serie de cuestiones tales como:

- La promoción del proyecto a nivel de la organización, el plan de comunicación
- La puesta a disposición de los espacios necesarios para la interacción (físicos y virtuales)
- La identificación de las personas clave que han de participar desde el inicio del proyecto y la asignación de las funciones a las mismas
- Las estrategias de dinamización y funcionamiento que harán posible la existencia y mantenimiento de la CdP y la ayudarán a dirigirse hacia sus objetivos
- Los indicadores de valoración del proyecto

Anexo II
Como Promover Comunidades de Práctica
Plan de Comunicación

Es fundamental para el buen funcionamiento de la CdP elaborar un buen plan de comunicación, indicando las razones por las que se implanta el nuevo sistema y hacer hincapié en las ventajas que representará para el trabajo diario de cada uno de sus miembros.

Tiene como objetivo motivar a los miembros que componen la comunidad así como hacerla visible de cara al resto de la organización.

Los destinatarios del plan de comunicación han de ser los miembros que estarán implicados en el proyecto (los promotores), los usuarios y miembros propiamente dichos de la CdP (o potenciales), así como el resto de miembros de la organización que pueden contribuir con su conocimiento.

Como inicio del plan de comunicación, se debe identificar los posibles temores que generalmente surgen en torno a la utilidad del sistema (¿Será una herramienta dónde no encontraré respuestas? ¿Otra pérdida de tiempo o que retrasará mi trabajo? ¿Otra iniciativa más?), así como el producto que pudiera generar la Comunidad de Práctica (¿Encontraré información relevante?, Seguro que no encuentro respuesta a mis dudas, No todos compartirán información y los contenidos serán pobres, Seguro que sólo hay manuales o documentos largos y pesados de leer).

Una vez identificados estos temores, se debe elaborar mensajes oportunos con el fin de atenuarlos y fomentar la motivación de los “potenciales” miembros de la CdP para que participen.

Asimismo, y una vez en marcha la CdP, conviene prever acciones dirigidas a fomentar el conocimiento de los resultados obtenidos y las metas alcanzadas por los miembros de la CdP con el fin de conseguir que la comunidad sea conocida entre los miembros de la organización. Uno de los factores característicos de las comunidades que tienen éxito, es la Visibilidad de la misma en la organización.

Además habrá que diseñar mensajes dirigidos a los miembros de la comunidad, con objeto de que conozcan en qué momento se iniciarán las actividades.

Se puede elaborar una matriz de comunicación que sirva de base y orientación sobre qué mensajes hay que elaborar, a quien se han de dirigir, quién y cómo ha de hacerlo y en qué momento.

Qué Mensaje	A quién Destinatario	Por quien Emisor	Cómo Canal	Cuándo Fecha/Periodicidad
M1	Miembros Comunidad	Recursos Humanos	Correo Electrónico	Mes antes del Inicio
M2	Usuarios			
M3				

Anexo III
Moderador en Comunidades de Practica
Mejores Prácticas

Para las primeras fases de una comunidad de práctica es fundamental el papel de moderador, él es el encargado de animar y dinamizar el enriquecimiento mutuo y el intercambio de experiencias.

Quien debe ser el moderador
Este animador debe ser un miembro respetado de la comunidad y que sea capaz de ofrecer desde un primer momento un planteamiento pragmático, respetuoso y convincente, debe saber predicar con el ejemplo y ser alguien que tenga ganas de aportar. Es fundamental que sea alguien perteneciente a la CdP porque sólo un participante puede apreciar las cuestiones importantes que están en juego en la comunidad, lo que es importante compartir, las ideas emergentes, y sobre todo las personas que forman la CdP y las relaciones que se crean y se pueden crear entre ellas.

Un buen moderador de una CdP tiene conocimiento y pasión por el tema de la CdP a la que pertenece y debe contagiar esa pasión a los demás miembros. Debe ser un miembro respetado por el resto de los integrantes del grupo pero, generalmente, no es el experto líder en su campo.

Es importante que no se confundan los papeles, porque si el moderador es el líder puede provocar limitaciones en el número de intervenciones de los miembros del grupo. Así mismo, el moderador debe disponer de libertad para poder gestionar bien las intervenciones, distinguir las aportaciones interesantes, guardar los documentos adjuntos que se vayan presentando, realizar resúmenes periódicos, etc.

Funciones clave del moderador
Los roles fundamentales del moderador se pueden clasificar dentro de lo organizativo, social e intelectual. Lo organizativo supone preparar y estimular la participación, requerir la participación regular en el proceso, invitar a expertos a que puntualmente se incorporen al proceso, u ocasionalmente de hacer que los usuarios conduzcan la discusión. También implica determinar los objetivos de las discusiones, el itinerario y la especificación de las reglas que la marcarán. En el aspecto social crear un ambiente amistoso y socialmente positivo que sea propicio para el desarrollo de un ambiente de colaboración positivo en comunidad. En el aspecto intelectual enfocar los puntos fundamentales, recapitular y evaluar las intervenciones (Paulsen, 1995; Mason, 1991, en Cabero 2001).

El moderador o coordinador tiene las siguientes funciones clave:

- Identificar temas importantes que deben tratarse en el ámbito de la CdP.
- Planificar y facilitar las actividades de la CdP. Éste es el aspecto más visible en el papel del moderador.
- Conectar informalmente a los miembros de la CdP, superando los límites entre las unidades organizacionales, y gestionar los activos del conocimiento.
- Potenciar el desarrollo de los miembros de la CdP.
- Gestionar la frontera entre la CdP y la organización formal, como por ejemplo los equipos y otras unidades organizacionales.
- Ayudar a construir la práctica, incluyendo el conocimiento base, la experiencia adquirida, las mejores prácticas, las herramientas y los métodos, y las actividades de aprendizaje.
- Valorar la salud de la CdP y evaluar las contribuciones de los miembros a la organización.

Qué debe tener en cuenta el moderador

El moderador debe tener en cuenta cuales son las razones por las que una persona participa en una comunidad de práctica:

- Interés: que se traduce en beneficio profesional o personal. Posibilidades de desarrollo personal y profesional
- Pasión: es la vertiente desinteresada. Generalmente las personas que participan en una CdP son porque les apasionan los temas que en ella se tratan.
- Orgullo o reconocimiento: la persona espera que se le reconozca de alguna manera por aquello que aporta
- Socialización: la búsqueda del sentimiento de pertenencia a un grupo. Pérdida de sentido de aislamiento (por ejemplo: desarrolladores de software)
- Aprendizaje compartido
- Construcción de criterio para la resolución de problemas / dilemas en su práctica profesional
- Construcción de significados comunes acerca de la práctica de que trate la CdP
- Desarrollo y avance de práctica profesional (Por ejemplo médicos, o CdP más científicas)

De los puntos indicados anteriormente se desprende que los aspectos clave para moderar y gestionar con éxito una comunidad de práctica se debe tener en cuenta las siguientes cuestiones con respecto a estas:

- Existe un interés común por parte de los integrantes en producir resultados tangibles.
- Los integrantes de la CdP quieren obtener un beneficio directo y práctico.
- Se debe reconocer y apreciar de algún modo los resultados obtenidos a través de la CdP.

Por tanto, el moderador debe centrar sus esfuerzos en intentar conseguir que dichos puntos clave se materialicen, puesto que del desarrollo de los mismos depende la buena marcha de la CdP.

La tarea dinamizadora del moderador

A continuación se relacionan los ejercicios o trabajos que podría llevar a cabo un moderador para poder dinamizar una comunidad de práctica:

- Ocuparse de que en la CdP se trabaje en forma autoorganizada y emergente para llevarla al máximo nivel de eficacia y de innovación.
- Revisar la actividad aceptando la diversidad de puntos de vista, y recuperando la creación de valor en forma colectiva.
- Debe identificar cual es el tema que apasiona a los integrantes de la CdP y plantear problemas, retos y sugerencias relacionadas con ese tema que apasiona.
- Saber utilizar y aplicar métodos de análisis y resolución de problemas, además de instrumentos de mejora continua o de generación de ideas, como estrategias para generar nuevos conocimientos dentro de la CdP.
- Que intervenga siempre que sea necesario como facilitador o guía de los procesos de aprendizaje. En estos casos el moderador debe procurar que los miembros de la CdP reflexionen a partir de sus propias experiencias, las compartan con las otras personas y conviertan el proceso de búsqueda de alternativas o soluciones en un verdadero itinerario de descubrimiento de nuevos aprendizajes.
- Valorar méritos y contribuciones personales. Reconocimiento de las aportaciones.
- Fomentar un clima de confianza.
- Velar por el respeto entre los compañeros.
- Trasladar expectativas positivas, por medio de la confianza.

- Estímulo grupal y animar la acción individual.
- Humor y simpatía, que contribuyen a generar un buen ambiente y en ocasiones a relajar tensiones.
- Resaltar o hacer ver los resultados visibles y palpables en cuanto al progreso del trabajo o fin establecido.

En la CdP se aprende haciendo y reflexionando sobre lo que se hace. Si el desempeño es colectivo el moderador debe saber que no tiene ningún sentido hablar de competencias individuales que en realidad crean disfunciones que anulan los ingredientes imprescindibles del rendimiento a saber:
"pasión", "entusiasmo", "generosidad", "confianza"...

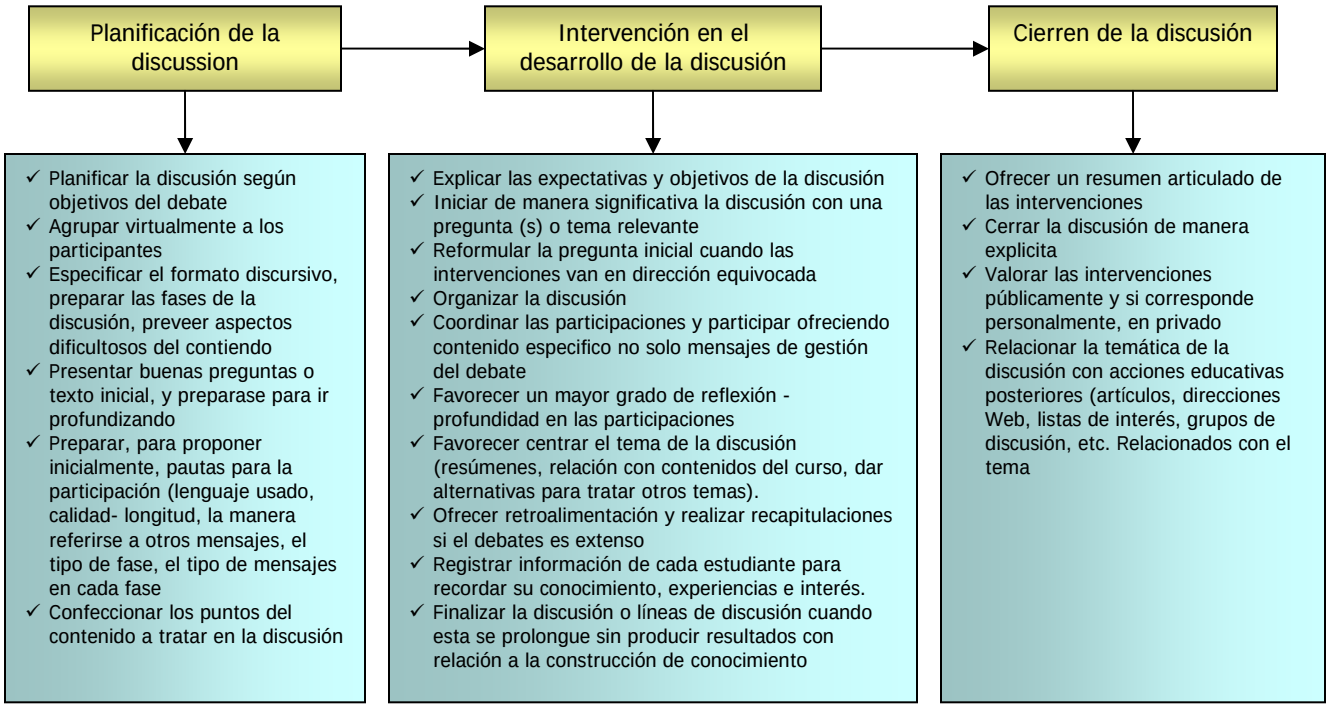
Las CdP capturan la esencia práctica para intercambiar y crear conocimiento de manera compleja. Y aunque no se pueda manejar la complejidad, el moderador si puede trabajar facilitando las relaciones entre sus miembros, y aceptando que el conocimiento es una ecuación compleja entre agente, contenido y contextos o situaciones.

El moderador debe también promover la creación de significados comunes entre los miembros de la CdP ya que estos facilitan el intercambio de conocimiento de forma más rápida, por no hablar de que existe más facilidad de intercambio con contenidos abstractos por lenguaje y práctica. El costo de transacción de algunos contenidos tiende a 0 si se lo digo a alguien que trabaja con los mismos significados que yo, mientras que fuera de la CdP el coste de transacción al emisor tiende a infinito porque el receptor no comparte ni lenguaje ni práctica.

Dinamización de las discusiones:

Si la comunidad de práctica está estructurada de forma que se organicen discusiones sobre delimitadas en tiempo y en tema a tratar, el moderador también juega un papel importante.

Barbera y otros (2001) ha sintetizado las tareas del moderador en el desarrollo de la discusión en tres etapas: planificación, intervención en el desarrollo, y cierre. Estas tres etapas y las tareas asociadas a cada una de ellas se presenta en el esquema.



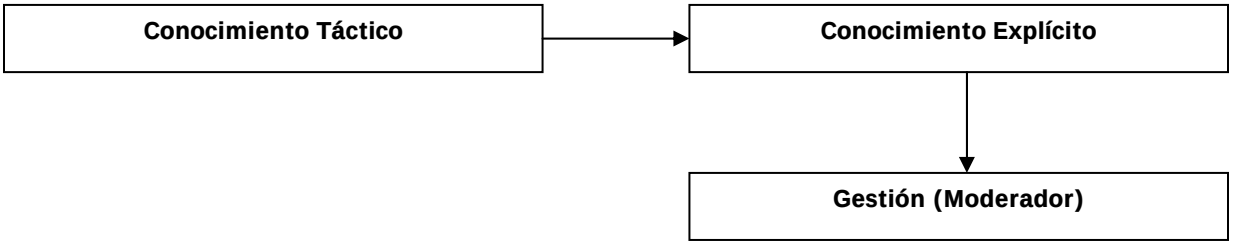
La tarea de organización de información del moderador

El moderador también debe de gestionar la información y el conocimiento que se va creando en la comunidad de práctica. En este sentido la ayuda de las TIC puede ser importante aunque no se trate de una comunidad virtual ya que:

- Las TIC permiten conservar la memoria escrita
- Las TIC posibilitan el compartimiento de recursos

Es tarea del moderador asignar espacios para almacenar los documentos, realizar resúmenes periódicos, compilar un glosario, y crear un espacio de recursos.

Una tarea muy importante para el moderador es gestionar la información que ha sido el resultado de la transformación de conocimiento tácito a explicito:



Para ello el moderador debe distinguir entre:

- Intercambio de información. Bajo la fórmula de comunicación petición- respuesta y difusión, que es dónde normalmente se encuentra el conocimiento tácito explicitado
- Anuncio. Publicación de información de interés general
- Ruido. Mensajes vacíos o repetidos.

Toda la información debe quedar preparada para ser volcada en un repositorio del sistema de gestión de conocimiento general de la organización a la que pertenezca la CdP. Es importante que el moderador gestione los contenidos de la comunidad para facilitar su recuperación y uso en un futuro.

Para poder organizar y gestionar la información y el conocimiento que se genera en una comunidad de práctica el moderador debe:

a. Detectar el tipo de información y/o conocimiento que se puede encontrar en una CdP.

Dentro de una CdP se puede generar información de distinta tipología que puede venir marcada por su origen:

- Origen según el espacio de comunicación:
    - Asíncronas: correo electrónico, foros, listas de distribución.
    - Sincronicas: chats, videoconferencias, etc.

- Origen según áreas de edición de recursos de información, espacio de edición y/o distribución de documentos, con variados formatos de salida (Informes, Word, pdf, html, mp3).

O por la clase contenido que se deriva del intercambio de información. En este caso el moderador debe:

b. Identificar, clasificar y almacenar la información de forma que se pueda recuperar fácilmente.

Síntesis

Como resumen se describe en la siguiente tabla las funciones de un moderador:

Asesoramiento	• Aportar criterio • Contribuir con experiencia • Orientar al inexperto • Plantear Retos
Mediación	• Intervenir en diferencia propias de la práctica • Intervenir en cuestiones de orden y convivencia
Moderación	• Coordinar • Estimular el debate • Asignar roles • Velar por las normas de participación
Promoción	• Proponer actividades • Publicitar la comunidad • Atraer nuevos miembros • Gestionar la integración en la Organización
Secretaría	• Mantener el conocimiento explícito • Actualizar la información • Publicar novedades

Anexo IV
Facilitador en Comunidades de Practica
Mejores Prácticas

La función del Facilitador en una CdP puede cambiar de un miembro a otro según el tema o aspecto siendo tratado en el CdP. El Facilitador trabaja para los objetivos y metas de la CdP en coordinación con el Moderador. Las responsabilidades principales que los facilitadores deben realizar eficazmente en coordinación con el moderador o por ellos mismos incluyen las siguientes:

- Moderar discusiones sobre un tema dado
- Evaluar observaciones y aportes de diferentes de miembros
- Anotar conclusiones y distribuirlas entre todos los miembros de la comunidad
- Identificar miembros potenciales para la comunidad e invitarles a ser parte de la comunidad
- Dar bienvenida a nuevos miembros y actualizarles en los avances en curso
- Enfoque de actividades y participación en la comunidad a través de aportes, discusiones, exposición de inquietudes e identificación de nuevos temas relacionados que puedan ayudar a la evolución y el crecimiento de la comunidad
- Invitar a la coordinación de miembros en equipo y no promover su propia agenda
- Motivar a los miembros de la CdP

Anexo V
Identificación de Herramientas Potenciales para el CdP

Tecnología	Uso	
	Interno	**Externo**
Blog	▫ Actualizaciones internas del proyecto ▫ Actualizaciones de la configuración	▫ Actualizaciones del proyecto ▫ Actualización de la organización ▫ Notificación de cambios
Wiki	▫ Documentación del proyecto ▫ Documentación técnica ▫ Base de Preguntas Frecuentes/Conocimiento ▫ Desarrollo de la presentación	▫ Base de Preguntas Frecuentes/Conocimiento ▫ Wikipedia
Alimentaciones de RSS	▫ Actualizaciones y las últimas noticias ▫ Listas A-1 ▫ Integración con otros sistemas y herramientas según lo necesitado	▫ Actualizaciones de Blog y de Wiki ▫ Notificaciones y actualizaciones en datos de otros sitios, herramientas, y sistemas
Calendarios	▫ Reuniones del horario ▫ Disponibilidad de la visión ▫ Recursos del horario ▫ Seguimiento de los acontecimientos	▫ Reuniones del horario
Sistemas de conferencias vía Web	▫ Entrenamiento ▫ Presentación al personal ▫ Colaboración virtual ▫ Transmisión de acontecimientos, reuniones, conferencias, y seminarios ▫ Trabajo de colaboración sobre documentos y bosquejos ▫ Cooperación técnica ▫ Entrenamiento ▫ Charlas virtuales en vivo ▫ Exhibición por video-cámara	▫ Demostraciones de proyectos y propuestas ▫ Presentación a clientes y socios ▫ Ayuda técnica ▫ Charlas virtuales en vivo ▫ Exhibición por video-cámara
Compartimiento del escritorio	▫ Entrenamiento ▫ Ayuda técnica	▫ Demostraciones de proyectos y propuestas ▫ Ayuda técnica
Precencia	▫ Disponibilidad para la colaboración usando otros métodos como teléfono, cara a cara, grupos de trabajo, cafés y almuerzos de trabajo	▫ La disponibilidad para la colaboración usando otros métodos tales como teléfono, cara a cara, grupos de trabajo, cafés y almuerzos de trabajo
Espacios de trabajo compartidos	▫ Documentación del proyecto ▫ Recursos y referencias de la investigación ▫ Compartimiento de documentos	▫ Desarrollo de la oferta y del proyecto ▫ Desarrollo de la estrategia ▫ Compartimiento de documentos
Foros de discusión/Tablones de anuncios	▫ Discusiones sobre asuntos particulares	▫ Comentarios, regeneración, listas de las

Elluminate *Live!*® Versión 7.0

Guía de Referencia Rápida para Moderadores

Elluminate *Live!* es un entorno de entrenamiento, demostración y colaboración de nivel internacional y en tiempo real, que es eficaz, flexible y fácil de utilizar. Toda la experiencia se reduce a interactuar en línea. Es por eso que hemos diseñado la familia de productos Elluminate *Live!* para brindarle simplemente la MEJOR experiencia para el usuario en la industria de la enseñanza remota, entrenamiento, reuniones, y mucho más, en tiempo real. La efectividad aumenta si se involucra a los participantes a través de la posibilidad de hablar por Internet (con sistema de audio en dúplex completo), chatear en línea, compartir archivos de video, pizarras electrónicas y archivos multimedia y compartir aplicaciones – todo en una interfaz intuitiva y gráfica. Ya sea que el entorno esté albergado por Elluminate o esté instalado en su servidor, el mismo es fácil de configurar, fácil de usar y puede personalizarse.

A diferencia de Internet, Elluminate *Live!* está creado específicamente para la colaboración en vivo, multimedia. Nuestro Marco de Comunicaciones Colaborativas [Collaborative Communications Framework (CCF)] único garantiza automáticamente que todo esté en el lugar correcto en el momento adecuado. Ya sea que tenga un módem para acceso telefónico o una red de área local (LAN) de alta velocidad, usted obtendrá la misma calidad superior, alto rendimiento, y confiabilidad –sin tiempos de demora ni comunicación entrecortada. Por lo tanto, usted podrá concentrarse en el contenido y no en la tecnología.

© 2001 – 2006 Todos los derechos reservados
Elluminate Inc.
Para mayor información, visite: www.elluminate.com

Consejos para Desarrollar las Sesiones de Elluminate *Live!*

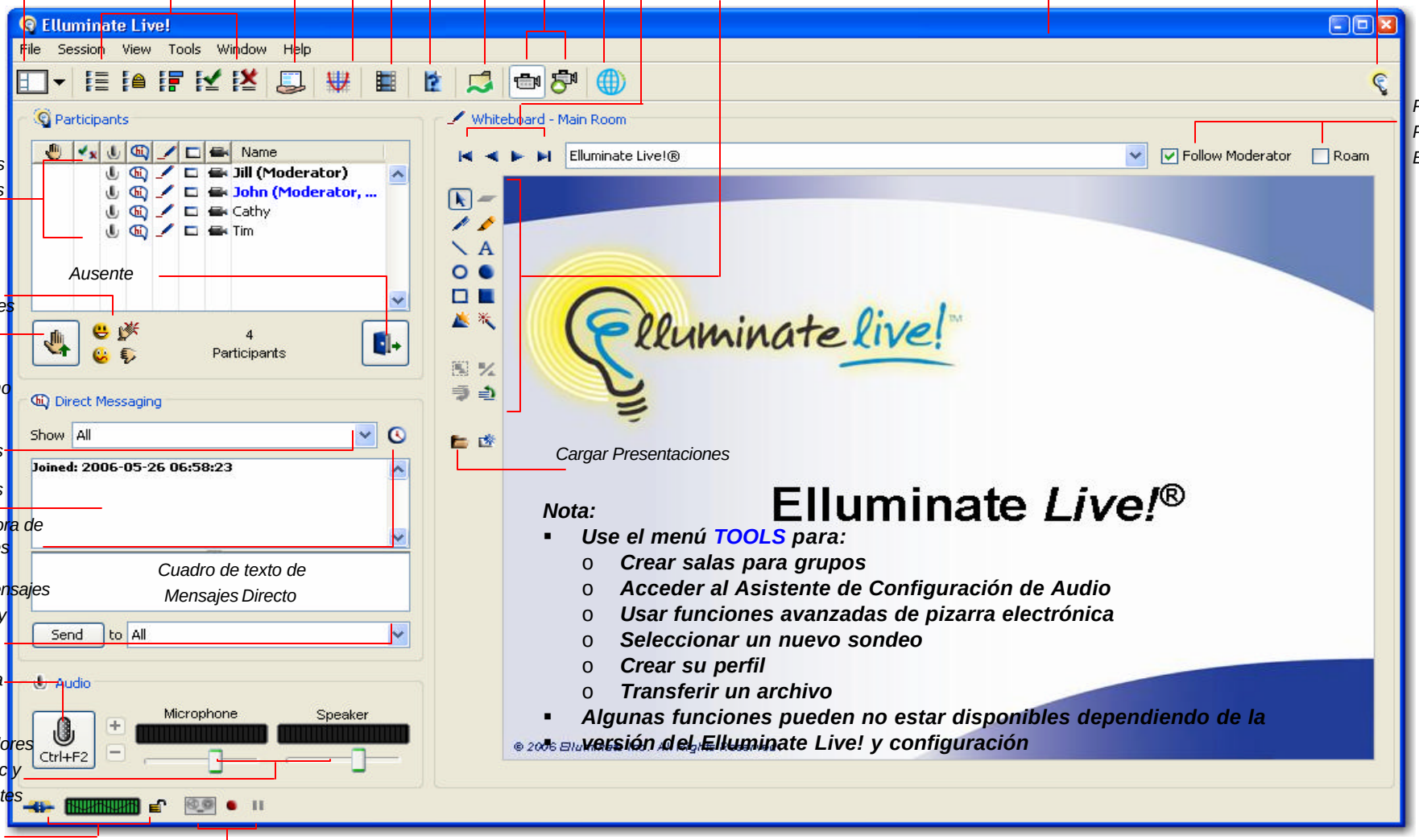
Preparación

- Diseñe las sesiones de modo que incluyan interactividad e incluya variedad en la sesión. Brinde la oportunidad a los participantes de interactuar y colaborar entre sí.
- ¡Practique antes de liderar su primer sesión!
- Familiarícese con el contenido de la sesión.
- Abra páginas web, las aplicaciones necesarias para el uso compartido de las mismas y captura de pantallas, antes de que comience la sesión.
- Encuentre un lugar confortable sin distracciones para desarrollar la sesión.

Consejos para el Transcurso de la Sesión

- Salude a los participantes a medida que se unan a la sesión y asígneles privilegios.
- Recuerde a los participantes utilizar el Asistente para Configuración de Audio (Audio Setup Wizard) con el fin de probar sus micrófonos y parlantes.
- Hable con claridad y no se apresure.
- Formule preguntas y brinde oportunidades para la interacción. Sondee la clase a distintos intervalos con el fin de obtener la opinión de los participantes. Recuerde borrar las respuestas después de cada sondeo.
- Amenice su presentación
- Observe la pantalla completa, no sólo el área de la pizarra electrónica.
- Exhorte a los participantes a responder y alzar sus manos cuando tengan una pregunta o comentario.
- Utilice las herramientas de la pizarra electrónica como ayuda para sus entregas. Por ejemplo, use el Resaltador para dirigir la atención a regiones específicas de la pantalla.
- Incluya funciones tales como uso compartido de aplicaciones, paseos por la web, video, archivos multimedia, administrador de cuestionarios y salas para grupos como ayuda durante su presentación.
- Recuerde grabar su sesión si es necesario.

Guía de Referencia Rápida para Moderadores



Elluminate *Live!*® Version 7.0

Guía de Referencia Rápida para Participantes

Elluminate *Live!* es un entorno de entrenamiento, demostración y colaboración de nivel internacional y en tiempo real, que es eficaz, flexible y fácil de utilizar. Toda la experiencia se reduce a interactuar en línea. Es por eso que hemos diseñado la familia de productos Elluminate *Live!* para brindarle simplemente la MEJOR experiencia para el usuario en la industria de la enseñanza remota, entrenamiento, reuniones, y mucho más, en tiempo real. La efectividad aumenta si se involucra a los participantes a través de la posibilidad de hablar por Internet (con sistema de audio en dúplex completo), chatear en línea, compartir archivos de video, pizarras electrónicas y archivos multimedia y compartir aplicaciones –todo en una interfaz intuitiva y gráfica.

A diferencia de Internet, Elluminate *Live!* está creado específicamente para la colaboración en vivo, multimedia. Nuestro Marco de Comunicaciones Colaborativas [Collaborative Communications Framework (CCF)] único garantiza automáticamente que todo esté en el lugar correcto en el momento adecuado. Ya sea que tenga un módem para acceso telefónico o una red de área local (LAN) de alta velocidad, usted obtendrá la misma calidad superior, alto rendimiento, y confiabilidad –sin tiempos de demora ni comunicación entrecortada. Por lo tanto, usted podrá concentrarse en el contenido y no en la tecnología.

Consejos para Participar en una Sesión de Elluminate *Live!*

Preparación

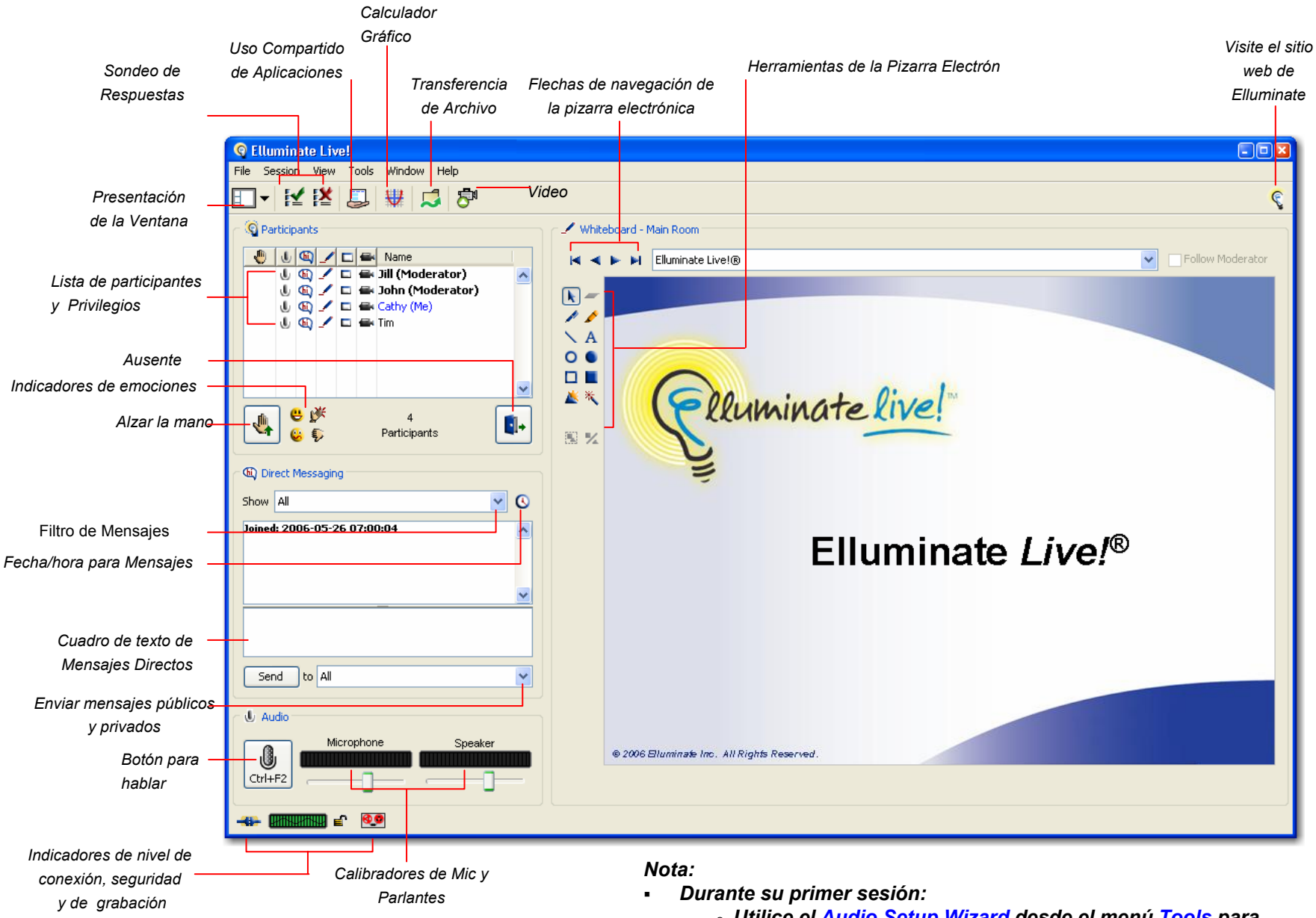
- Encuentre un lugar confortable sin distracciones.
- Asegúrese de que su audio esté funcionando correctamente antes de la sesión.
- Siga los pasos de Elluminate *Live!* Orientación en Línea o remítase a la Guía para Participantes de Elluminate *Live!* para más información sobre todas las funciones antes de su primer sesión. En la página Web de Soporte de Elluminate http://www.elluminate.com/support/ encontrará esta información y más.

Durante la Sesión

- Asegúrese de unirse a la sesión 5 – 10 minutos antes del comienzo.
- Establezca su Velocidad de Conexión a Internet.
- Utilice el Asistente para Configuración de Audio para probar su micrófono y sus parlantes.
- Participe de la sesión respondiendo a los sondeos y aportando sus comentarios al moderador.
- Recuerde alzar su mano cuando tenga una pregunta o comentario.
- Use Mensajería Directa para enviar mensajes a los otros participantes y al moderador durante la sesión.
- Recuerde que ejecutar otras aplicaciones en su computadora (como un explorador de Internet) puede hacer más lenta su conexión a Elluminate *Live!*

© 2001 – 2006 Todos los derechos reservados
Elluminate Inc.
Para más información visite: www.elluminate.com

Guía de Referencia Rápida para Participantes



Nota:

- ***Durante su primer sesión:***
  - ***Utilice el Audio Setup Wizard desde el menú Tools para configurar su micrófono y parlantes***
- ***Pueden no estar disponibles algunas funciones dependiendo de la versión de su Elluminate Live! y de su configuración***