

Actores y Factores: Comunidades Virtuales para la Innovación Social

Susan G. Restler y Diana D. Woolis
Knowledge in the Public Interest, Nueva York, EE.UU.

srestler@kpublic.com
dwoolis@kpublic.com

Resumen: Las Comunidades de Práctica virtuales (COP) se están convirtiendo rápidamente en una unidad de trabajo básico en un mundo vinculado por redes. La relación entre las COP, la Gestión de Conocimiento y las Organizaciones de Aprendizaje es una prioridad para los líderes, investigadores, hacedores de política, y practicantes del sector social conforme van buscando establecer formas de mantener la relevancia y efectividad en los ambientes volátiles en los que trabajan (Thomas y otros, 2005). Cuando esto se realiza adecuadamente, las COP virtuales producen resultados porque el conocimiento es *administrado*, es decir, organizado para aprendizaje, diseñado para la acción y planificado para que sea sostenible. En este trabajo documentamos y analizamos los actores y factores que, a partir de nuestra experiencia, contribuyen al éxito: Liderazgo Ilustrado, Trabajo Atractivo, Tecnología Adecuada y Sostenibilidad de Conocimientos. En los dos últimos años, hemos trabajado con COP virtuales nuevas tanto en el sector público como con el sector sin fines de lucro. El tremendo éxito alcanzado prueba el poder de este enfoque hacia el trabajo. Aquellos que no se han desempeñado bien ayudan a definir los parámetros para implementaciones más efectivas. Tal vez resulte sorprendente pero los factores críticos de éxito para una COP virtual de alto desempeño no tienen nada que ver con la aptitud tecnológica. Los dos determinantes clave del éxito de las comunidades se remontan a *Business Management 101*: la claridad de la estrategia y la capacidad para lograr un liderazgo cooperativo en la organización y lo específica y práctica que pueda ser la misión de la comunidad.

Palabras Clave: Comunidades de Práctica, Innovación, Gestión de Conocimiento, Comunidades Virtuales, Administración Sin Fines de Lucro, Administración Pública

1. Actores y factores: Una introducción

En 1990 Charles Savage (1990) fue uno de los primeros en definir las “infraestructuras en red” requeridas por la “era de conocimiento” emergente. El articuló las transiciones requeridas para pasar de la era industrial a la era del conocimiento, de “empresas confusamente complejas a empresas elegantemente simples”:

- "Cadena de Comando " a "Trabajo en Red y Establecimiento de Redes"
- "Comando y Control" a "Enfocar y Coordinar"
- "Autoridad de Posición" a "Autoridad de Conocimiento"
- "Actividades Secuenciales" a "Actividades Simultáneas"
- " Comunicación Vertical " a " Comunicación Horizontal "
- "Desconfianza y Conformidad" a "Confianza e Integridad"

Desde nuestro punto de vista, las Comunidades de Práctica virtuales para la Innovación Social – aquellas comunidades que trabajan dentro de las organizaciones y cuya misión es lograr el bien público – son esas estructuras.

Las COP virtuales son herramientas para un liderazgo organizacional efectivo en la era digital, o por lo menos una entrada prometedora en esta arena. Como tales, necesitan ser planificadas en forma consciente, introducidas en forma inteligente, apoyadas en forma activa, y con el tiempo, empujadas en forma firme y creativa para que hagan más por la misión de la organización. En otras palabras, requieren administración.

1.1 ¿Qué es una comunidad de práctica virtual?

Wenger ha escrito mucho sobre comunidades de práctica, a las que define como “grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y que aprenden cómo hacerlo mejor en la medida que interactúan en forma regular.” Aceptamos esta definición y además proponemos que las comunidades de práctica VIRTUALES incluyen un grupo variado de personas que trabajan en forma conjunta en un medio virtual (de manera primaria pero no exclusiva) para lograr un objetivo específico en un marco de tiempo definido. Es una estructura organizacional para lograr que se realice el trabajo y cuyas ventajas son a la vez prácticas y transformacionales.

Debido a que el trabajo en un espacio virtual puede ser muy asincrónico, le ofrece a los participantes no sólo la flexibilidad de horarios sino que además les ahorra el tiempo y el gasto del viaje, tele conferencias, etc. Debido al alcance de la Internet, el círculo de recursos, tanto humanos como documentarios, que pueden ser considerados como insumos para la toma de decisiones se expande en forma exponencial, y por lo tanto, cambia completamente el marco de trabajo analítico del equipo. Debido a que la discusión es el elemento de trabajo principal de una comunidad virtual, un registro de cada intercambio está sujeto a un análisis posterior a los hechos, que sirve para resaltar los temas y aclarar las necesidades y oportunidades. En las manos de un líder capaz, estos insumos permiten una reacción y resolución acelerada, lo que ultimadamente conduce a un trabajo más rápido y profundo que, debido a su origen en la colaboración, tiene un alto potencial para la adopción e implementación. Por último, pero no menos importante, en el ámbito transformacional, el resultado organizado y analizado de las comunidades virtuales se convierte en conocimiento accesible para una organización continuada; al fin de un medio de capturar en forma efectiva la experiencia de los practicantes como un recurso para personal nuevo en el campo en gran medida.

1.2 Los cuatro requerimientos para COP virtuales efectivas

En nuestro trabajo hemos discernido que las comunidades virtuales son estructuras organizacionales; es decir, que hacen posible, e incluso fácil, el trabajo en colaboración que hasta este momento era todo un reto. Sin embargo, como estructuras, apoyan pero no garantizan resultados. Las comunidades disfuncionales que no trabajan en línea, si existen, son comunicadas más disfuncionales que las comunidades virtuales. De hecho, existen cuatro requerimientos para una comunidad virtual productiva y ninguna es más crucial que el liderazgo iluminado. Existen distintos tipos de liderazgo de comunidad pero el más esencial es el auspicio para alguien que ha sido identificado claramente como líder o que ayuda a liderar la organización. El líder vincula en forma explícita la COP a la misión de la organización y a su plan estratégico general. La importancia del liderazgo senior para el éxito de una COP no puede ser sobre estimado y está, en parte, en función de la “novedad” del medio. El endoso del liderazgo senior y el modelamiento a través del compromiso personal es la clave para cambiar la forma de pensar y las costumbres de los grupos u organizaciones. El segundo requerimiento para el éxito es el trabajo atractivo. Hemos aprendido que esto se extiende más allá de la importancia del trabajo que debe lograrse, y que comprende la inversión del grupo para lograr que se complete el trabajo (el programa desarrollado, la política definida, la decisión que se haya tomado, etc.). Esta inversión se debe en parte a la percepción del grupo sobre el valor que el líder le da al resultado. Sin embargo, hemos encontrado que la percepción de cada persona acerca del beneficio del trabajo realizado en la comunidad sobre su *propio trabajo* es igual de importante. Nuestro compromiso con una variedad de profesionales nos ha llevado a creer que hay una fuerte correlación entre el compromiso de una persona con el imperativo social de su organización y su deseo de alterar formas ampliamente establecidas de trabajo, de aprendizaje y de contribución al trabajo de otros. El tercer requerimiento consiste en contar con la tecnología adecuada. Está de más decir que es imposible tener una COP virtual sin la tecnología de soporte básica: electricidad, una computadora, acceso a la Internet y Software que permita un conjunto específico de actividades. Sin embargo, la mejor de las tecnologías por sí sola no logra producir COP efectivas – y por lo tanto, no es el requerimiento más importante para alcanzar el éxito.

Dicho esto, existen requerimientos tecnológicos mínimos – y muchos “nos gustaría tener” – que facilitan y apoyan el trabajo de las COP, incluyendo funciones que permitan a los participantes contribuir con recursos y acceder a los de los demás, para investigar la comunidad y localizar los ítems en forma fácil, para poder estar seguros de la integridad de la seguridad de la comunidad, etc. Hoy en día, el mercado de software de COP ha hecho muchas elecciones. Hasta ahora, todo funciona pero nada funciona perfectamente – lo que significa que todos los software disponibles permiten a las personas con limitadas habilidades tecnológicas participar fácilmente en el trabajo virtual, pero ninguna opción única para la creación de COP incluye cada característica de diseño y función que facilitaría lo más posible la resolución de problemas en forma colaborativa y tomar decisiones en línea. Se espera que una mayor demanda y experiencia por parte del usuario llevará a los diseñadores de software a mejorar sus productos para COP en línea. El cuarto requerimiento para una COP virtual efectiva es una administración de conocimiento activa, la cual dividiremos en tres componentes. La creación del conocimiento es el soporte para el compromiso inicial y la facilitación de trabajo en la comunidad. La organización de un plan de trabajo, su implementación y la preocupación por la comunidad y la organización de sus objetos de conocimiento son elementos necesarios para que los miembros se comprometan productivamente en forma conjunta. Un segundo elemento de la administración consiste en aprovechar el Conocimiento para la Acción. Esto implica administrar la información que surge conforme la comunidad trabaja y capitaliza dicho trabajo para ayudar a la comunidad a lograr sus objetivos. Si bien los intercambios en el “mundo real” son a menudo intercambios confusos de puntos de vistas e ideas, llenos de disgresiones y contribuciones irrelevantes, los encuentros que se dan en línea crean su propio registro – un “sendero de papel digital” que facilita la creación de “actas” que dejan de lado las confusiones y resumen el trabajo a la vez que permiten que el comentario original sirva como un relato sin intermediarios. El registro que surge cuando se lee y analiza la discusión en su totalidad ha demostrado ser invaluable para la comunidad y la gerencia. Una y otra vez hemos visto que hay diversos fenómenos organizacionales importantes enraizados en dichos intercambios, incluyendo áreas implícitas y explícitas de confusión, oportunidades para aclaraciones o toma de decisiones, sugerencias de tensión u otros bloqueos organizacionales que impiden el logro de objetivos, y porciones de conocimiento críticos para el logro de los objetivos organizacionales inmediatos y generales. El sendero de papel digital crea una oportunidad para identificar y tratar dichos temas en forma rápida. Este recurso es la contribución más importante que las comunidades virtuales aportan para acelerar el paso del trabajo de la organización. El tercer componente de la administración de conocimiento es la captura de Conocimiento Sostenible para la comunidad, la organización y potencialmente, para el campo. Los recursos, registros y resúmenes de discusiones, descripciones de procesos y afines se acumulan en el curso del trabajo de una comunidad virtual. Sin embargo, todos estos se acumulan en el tiempo y se encuentran disponibles para su búsqueda y recuperación y posterior re aplicación y replanteamiento conforme nuevos miembros se unen a la comunidad, para fines organizacionales no relacionados y para compartir con otros que concentren su atención en temas similares. Un buen software y un buen soporte tecnológico hacen que este tesoro se encuentre disponible sin representar trabajo adicional para los practicantes. El empleo de la tecnología de computación genera estos recursos; por lo tanto consideramos que las COP virtuales son estructuras organizacionales que han sido hechas posibles por la era digital. Pero la organización debe responder. El trabajo en línea puede permitir una toma de decisiones más rápida – y probablemente mejor - especialmente, si la tecnología se usa para ampliar el círculo participatorio a aquellos que habrían estado excluidos sin ésta. Pero sólo cuando se analicen, sinteticen y organicen los insumos desordenados del trabajo, crearemos conocimiento organizacional, cumpliendo la promesa de Gestión de Conocimiento de transformar el trabajo.

2. Un gran éxito y un fracaso de las comunidades de práctica virtuales. ¿Qué podemos aprender?

2.1 Éxito: Liderazgo ilustrado y trabajo atractivo

Cliente A: Departamento de Educación del Estado de Virginia

Resultado: Aceleración de la Educación para Adultos mediante. Desarrollo de modelos y multiplicación a escala, con cambios muy grandes en el enfoque estratégico y cultura.

2.1.1 El contexto

En otoño de 2003, el Gobernador de Virginia, Mark Warner, fijó la meta de duplicar el número de receptores del Diploma de Equivalencia General (el equivalente de un grado de instrucción secundaria en el sistema educativo de los EE.UU.) de un promedio de 10,000 a 20,000 residentes de Virginia en forma anual en 18 meses. La Dra. Yvonne Thayer, Directora del Programa de Alfabetización y Educación para Adultos consideró este mandato desalentador como una oportunidad. Reconoció que esta “crisis” podría facilitar la implementación de un modelo radicalmente nuevo de programación del Diploma de Equivalencia General (GED) que incluía un reclutamiento activo de estudiantes y nuevas técnicas educativas que podrían impulsar un cambio cultural, alejándose de la visión mundial tradicional de la educación de adultos como “alfabetización como empoderamiento” y ser más una que provea “habilidades prácticas para el progreso en el centro de trabajo”. La Dra. Thayer se dio cuenta de que si podía desarrollar e implementar con éxito este nuevo modelo GED con un pequeño grupo piloto, contaría con el apalancamiento suficiente para transformar el enfoque programático y la forma de pensar de cada director de educación para adultos en Virginia.

2.1.2 De 0 a 100: Expansión a Nivel Estatal en 12 meses

Noviembre de 2003

La Dra. Thayer reúne a un pequeño equipo dentro del Departamento de Educación para establecer las dimensiones clave del nuevo programa. Juntos establecen los criterios y los hitos principales recomendando un programa de seis semanas y sugiriendo el criterio de elegibilidad para los posibles estudiantes.

Enero de 2004

La Dra. Thayer reúne a cinco administradores de programas de distintos lugares de Virginia, seleccionados según densidad poblacional (urbano /rural), receptividad al cambio y deseo de colaborar. El grupo comienza a desarrollar el programa de “Pista Rápida” diseñado entorno a los parámetros establecidos por el estado. Respondiendo a la urgencia de la Dra. Thayer, preparan rápidamente programas piloto para llevar a cabo el aprendizaje a través de la práctica. La primera clase de Pista Rápida comienza en Febrero de 2004.

Marzo de 2004

La Dra. Thayer invita a Knowledge in the Public Interest (KPI) para que conozcan personalmente a los cinco administradores de programas piloto, a quienes les pide formar una comunidad de práctica virtual o Polílogo, para compartir sus experiencia de implementación y acelerar la adopción de “mejores prácticas” emergentes. Una reunión estratégica de tres horas con KPI lleva al establecimiento de la primera Comunidad Virtual de Pista Rápida. Su enfoque refleja los intereses y necesidades de los administradores del programa: comercialización y reclutamiento, la curricula y desarrollo de personal, presupuesto, obtención de fondos y establecimiento de sociedades con organizaciones de fuerza laboral del estado y del sector empresarial así como la presentación de informes.

Abril a Julio de 2004

Los administradores del programa piloto participan en diversos “Jams” – discusiones asincrónicas en el Polílogo durante las cuales se intercambian ideas y se comparte material. Estos primeros Jams son facilitados por KPI. La Dra. Thayer sigue las discusiones muy de cerca, conduciendo cada una de ellas a partir de la explicación de sus ambiciones para el trabajo. Al inicio del programa, los administradores se centraron intensamente en la comercialización del nuevo programa para llenar las clases usando publicidad radial, afiches en los buses, y otros medios similares. Un primer Jam importante sobre marketing trata acerca del principio de segmentación del mercado. La experiencia del personal en el campo informa acerca de perfiles iniciales de

personas que serían las más interesadas en el programa GED acelerado y que serían capaces de pasar los exámenes con tan solo seis semanas de preparación. La discusión permite a la comunidad vincular estos hallazgos a conceptos básicos de marketing tales como mensaje y medio, y cada director puede adaptar su “tono” rápidamente y refinar gastos para identificar a los mejores prospectos en forma más efectiva. KPI organiza, resume y analiza el trabajo de cada Jam en tres formas: a modo de referencia fácil para los participantes, una fuente de conocimiento para el futuro, y un insumo para la Dra. Thayer en su conducción de los programas piloto. La segmentación del mercado fue un factor importante para el Departamento de Educación en la medida que se prepara para expandir el programa más allá de la fase piloto.

Agosto de 2004

Los cinco sitios piloto establecen la eficacia del modelo de programa. En la conferencia anual de GED a nivel del estado, la Dra. Thayer pide a los administradores de los programas piloto que compartan sus experiencias con todo el grupo. Cada administrador habla sobre una dimensión distinta del programa piloto - básicamente, cada una de las áreas temáticas del Polílogo - en lugar de hablar sólo de su propia experiencia en su programa. La Dra. Thayer invita luego a 10 administradores de programa adicionales para que formen parte de la “Pista Rápida” y del Polílogo. Ve muchas ventajas en confiar en la COP virtual para facilitar la expansión del programa: Los nuevos administradores pueden aprender del personal piloto según sus necesidades, y hacerlo efectivamente sin tener que salir de sus instalaciones. Además, la naturaleza de la cooperación entre colegas de la comunidad ayuda a los nuevos administradores a verse a sí mismos como colegas diseñadores y adaptadores del programa en lugar de receptores de un modelo fijo. Esto elimina la resistencia tan común cuando un líder establece una meta muy retadora. El resultado está rápidamente listo para ser lanzado. Un Jam trata acerca de las relaciones con las Juntas de Inversión en la Fuerza Laboral (*Workforce Investment Boards*) (WIB) locales, que son constructivas y cooperadoras en algunas regiones antagónicas y no productivas en otros. Los administradores comparten tácticas, presentaciones e información. Al analizar el intercambio, KPI resalta la aparente confusión existente entre los administradores de programas con respecto a la obligación de WIB de aportar fondos para la educación de adultos. La Dra. Thayer se da cuenta de la confusión e insta al Departamento de Trabajo de Virginia a que aclare su mandato al respecto, asegurando una expresión de apoyo del Departamento que siente las bases para la cooperación para la Educación de Adultos / WIB. Modela el enfoque para los administradores del programa, que comienzan a emularlo en el campo.

Octubre de 2004

La Dra. Thayer siente que el modelo ha sido lo suficientemente desarrollado e investigado y que está produciendo tasas de aprobación de GED bastante importantes en el marco de tiempo de seis semanas. Expande su programa a escala, instalando en total 50 locales de educación GED para adultos en todo Virginia. La expansión completa del programa toma dos días vía el *Polílogo* con una sucesión de Jams para cada elemento principal del programa, moderado por los 15 administradores de programas experimentados. El Polílogo proporciona un beneficio doble. El primero, un ahorro de tiempo y dinero, pues los nuevos administradores son introducidos a los elementos del programa sin tener que dejar sus centros de trabajo. El segundo podría caracterizarse como psicológico: nculcar de colega a colega el mensaje explícito de que los nuevos administradores de programas estaban recibiendo el beneficio de la experiencia de sus antecesores, que pueden tomar en cuenta y adaptar a sus propios entornos.

2.1.3 ¿Qué ha ocurrido desde entonces? Situación al 2006

En la comunidad de práctica virtual:

- La Comunidad de Práctica GED de Virginia en general ha crecido y supera ahora los 200 miembros en cinco sub comunidades discretas. A sugerencia de los administradores de programas, se ha formado una comunidad de instructores en el Polílogo. Este grupo ha colaborado en temas que comprenden la planificación de talleres de verano y ayuda auto instructiva basada en tecnología para la preparación para el GED. Esto incluyó traer varios vendedores a los Jams para que respondieran preguntas y ofrecieran asesoría.

- Los Examinadores del GED ahora están colaborando en las mejores prácticas en el ámbito de la toma de pruebas.
- Se ha creado una comunidad para Administradores de Programa recientemente nombrados para ayudar con el ajuste de estos nuevos integrantes al sistema. El Departamento de Educación del Estado emplea la comunidad virtual para orientar a los nuevos líderes y para responder con apoyo ante necesidades expresamente requeridas. El Estado anticipa que el análisis de las discusiones de orientación en esta comunidad permitirá codificar un enfoque para lanzar nuevos Administradores de Programa que les permitirá ser más efectivos más rápidamente en sus funciones.
- Ante la sugerencia inicial de la Dra. Thayer, se inició un proyecto paralelo para desarrollar Estándares de Contenidos tanto para GED como par ESOL (Inglés para hablantes de lenguas extranjeras) a través de una comunidad virtual. Se combinó el trabajo virtual con el trabajo presencial para acelerar aún más el desarrollo de estándares de planes por cada campo y para el campo. El proceso reflejó el proceso de desarrollo de la Pista Rápida comenzando con un grupo de planificación relativamente pequeño y expandiéndose hacia un equipo de desarrollo más grande, involucrando luego a todos los líderes e instructores de los programas GED y ESOL para la adopción y la adaptación de nuevos Estándares de Contenidos a su trabajo de instrucción y evaluación.

En cuanto a la educación de adultos en Virginia:

- 90 por ciento de aquellos enrolados en el programa de preparación GED “Pista Rápida” recibieron el certificado GED. La meta del Gobernador Warner de 20,000 aprobados a Julio del 2005 fue alcanzada.
- Todos los cursos de preparación para el GED en Virginia están adoptando y adaptando las técnicas motivacionales y pedagógicas de “Pista Rápida”, incluyendo el establecimiento de relaciones con empleadores locales para crear un vínculo fuerte entre la capacitación y mejores oportunidades de empleo.
- Virginia se ha ubicado entre los primeros Estados líderes que han desarrollado y aplicado en forma activa los Estándares de Contenidos a su instrucción en GED y ESOL.

2.1.4 ¿Qué podemos aprender?

En casi todos los sectores, ya sean públicos, privados o sin fines de lucro, resulta admirable crear una respuesta programática efectiva a partir de un mandato arbitrario y retador, tal como duplicar el número de receptores del GED en 18 meses. Llevar este programa a escala en este marco de tiempo, es decir, para expandirlo a nivel estatal, es algo de lo que nunca se había oído. En primer lugar, la COP virtual facilitó y alentó decididamente el desarrollo del modelo de programa robusto y ultimadamente exitoso al apoyar un aprendizaje y adaptación rápidos, lo que permitió que muchos se beneficien de lo que el grupo más pequeño había hallado efectivo y dejaran de lado aquello que no fue considerado productivo. Los inhibidores del progreso, que de otro modo no hubieran sido aparentes en forma explícita, fueron identificados rápidamente, facilitando su resolución en forma rápida. Además, al COP virtual maximizó la practicidad de los elementos del programa al permitir al personal de campo encargarse de los detalles, y minimizó la inevitable resistencia al cambio que se percibe cuando éste es impuesto desde afuera (es decir, desde el Departamento de Educación, o la “sede principal” en términos del sector público). El mandato del Gobernador Warner fue el ímpetu no negociable para lograr el cambio, y la mano del Departamento de Educación siempre fue una guía presente así como una fuente de presión. Pero el personal de campo fue el que determinó la naturaleza de la respuesta y se adueñó del éxito del programa.

Hubo un beneficio intangible al comprometer al personal de campo en una COP, lo cual tal vez demuestre ser su mayor ventaja. Para un grupo de personas relativamente tecnofóbicas, el hecho en sí de trabajar de manera virtual abrió sus mentes a nuevas ideas y enfoques. Muchos llegaron a donde nunca habían esperado. La experiencia aumentó la confianza y terminó con la

resistencia al cambio tan enraizado en la naturaleza humana. Si bien la Dra. Thayer dejó de trabajar en el departamento, y el periodo del Gobernador Warner llegó a su fin, es un crédito para el proceso y para el valor percibido otorgado por la comunidad virtual que sigue funcionando y se expande para apoyar en la preparación para el GED en el Estado de Virginia.

2.2 Fracaso: Enfoque estratégico pero falta de liderazgo

Cliente B: Una organización pública centrada en la reforma de la democracia y equidad económica en los Estados Unidos.

Resultado: Una COP virtual fracasó en facilitar colaboración entre activistas trabajando en temas de derecho a voto antes de la elección del 2004 en los EE.UU.

2.2.1 El contexto

El Cliente B, quien se describe a sí mismo como “que esta surgiendo rápidamente” porque es un actor relativamente nuevo en la arena de políticas públicas, deseaba coordinar la comunidad de abogados que trabajaba con la implementación de legislación de derecho a voto durante la temporada de elecciones del año 2004 en los EE.UU. y que escribía al respecto. Luego de la elección presidencial del año 2004, con su confusión de balotas y alegatos de negación injusta al acceso a los centros de votación, el Congreso había aprobado el **Help America Vote Act** (HAVA). La observancia de HAVA dependía grandemente de la interpretación de la ley por parte del funcionario correspondiente. Grupos de política pública tales como el Cliente B estaban preocupados por el hecho de que los ciudadanos no conocieran su derecho a voto y de que esto pudiera conducir a negaciones ilegales o a votos desperdiciados el Día de la Elección. El Cliente B estaba trabajando mucho para tratar temas relevantes de política pública y estaba apoyando y contribuyendo con material disponible sobre interpretaciones estatales de HAVA.

2.2.2 Dos meses antes de la elección

En septiembre, menos de dos meses antes del Día de la Elección, el Cliente B observó que había poca comunicación entre abogados y organizaciones que escribían sobre HAVA, arriesgándose a duplicar el trabajo en algunos estados y a olvidarse de otros completamente. El Cliente B decidió crear una COP virtual de abogados para preparar información sobre HAVA estado por estado. Incapaz (o considerándose incapaz) de obtener la atención de las personas clave en organizaciones relevantes, el Cliente B decidió formar una comunidad discreta y cagar una cantidad enorme de documentos, esperando que los actores relevantes pudieran ver el valor de su recurso virtual y unirse a él.

Este enfoque puso inevitablemente el carro de la tecnología antes que la cobertura HAVA estado por estado.

Cuando el Cliente B auspició una conferencia para presentar las posibilidades ofrecidas por la COP virtual, pocas personas asistieron; aquellas que lo hicieron, percibieron que la nueva tecnología era una distracción desalentadora y que le quitaba tiempo a su trabajo importante.

Por último, los activistas de HAVA nunca trataron en su totalidad el tema de superposiciones y vacíos. No se inspiraron para reconocer que sus anhelos individuales para el reconocimiento público eran secundarios para el valor cívico de hacer que la información sobre el derecho a voto llegue a los ciudadanos de cada estado.

2.2.3 ¿Qué pasó?

El ingrediente crítico faltante fue el liderazgo, pero no en el sentido tradicional de la palabra. El Cliente B hizo el diagnóstico preciso del problema: había demasiados practicantes independientes trabajando potencialmente con fines cruzados. Seleccionó un medio efectivo para resolver el problema: una COP virtual. Sin embargo, el Cliente B percibió que le faltaba estatura dentro de la arena de políticas públicas para liderar a otros en el sector. Como consecuencia, no pudo escalar el imperativo de obtener primero el consenso sobre el problema. Sólo un reto o meta compartidos

estimula la colaboración. Sólo se podrá adoptar la tecnología que sirve para este fin si tiene un buen soporte y si es observada de alguna manera.

2.2.4 ¿Qué podemos aprender?

No podemos poner suficiente énfasis en el hecho de que la tecnología es el último factor motivador de una comunidad de práctica virtual para la innovación social. Muchas organizaciones sucumben a la maravilla y practicidad de permitir a muchas personas guardar y compartir documentos. Pero las personas no vuelven en forma regular a una comunidad porque haya “cosas” ahí. Vuelven porque tienen que cumplir un trabajo. La promesa de la COP virtual de HAVA consistía en permitir a las personas que trabajaban en un análisis estado por estado criticar el trabajo de los demás, capitalizar en trabajos completados para acelerar la adaptación de los estados no cubiertos cuando fuera posible, resaltar las inconsistencias, y aumentar la visibilidad y responsabilidad para la conducta legal en los estados en el camino a las elecciones. Una y otra vez, vemos que el reto y la oportunidad de hoy es que el líder pueda establecer el objetivo de la comunidad y aprovechar la tecnología que facilitará alcanzar la meta.

3. El trabajo es lo primero – pero la tecnología importa

Habiendo dicho esto, hay factores importantes que se deben tomar en cuenta al elegir la tecnología de una COP que pueda contribuir en forma sustancial el éxito eventual de la comunidad.

3.1 Características críticas del software de COP virtuales

Como lo hemos notado, los beneficios más importantes que emergen de las comunidades virtuales se originan de la discusión virtual. Como consecuencia, primero debemos ver las características de tecnología que soporta la discusión. Por ejemplo, la facilidad con la que se puede configurara una discusión de tal forma que los participantes sepan a dónde ir, la simplicidad con la que pueden añadir un mensaje, y tal vez un recurso relevante, hasta el intercambio, la conexión automática de la foto al mensaje de un participante, las opciones para seguir una discusión según la persona o el tema, etc.

Pero además, bajo una tecnología COP efectiva se encuentran tres capacidades distintas: seguridad e integridad de los miembros, auto gobierno y administración de la comunidad y búsqueda sólida de sitios.

3.1.1 Seguridad e integridad de los miembros – creación de espacios para oportunidades.

Los sistemas de COP virtual deben posibilitar espacios de oportunidad que ayuden a una organización a darse cuenta del potencial que hay para trabajar en forma distinta (y mejor) y hacer nuevo trabajo, que puede resultar en nuevas formas de extraer mayor valor de la inteligencia organizacional. Existen tres espacios de este tipo:

- Espacios Privados: los participantes deben ser miembros de la comunidad; las actividades deben ser definidas por los miembros y para los miembros.
- Espacio Privilegiado: Accesible para un sub conjunto de miembros, bajo los términos y condiciones definidos por la comunidad.
- Espacio Público: contenido disponible para todos, actividades potenciales abiertas al público.

Aquí hay dos ideas en juego. La primera es que la seguridad del software debe permitir la asignación y la identificación de los miembros del grupo en forma fácil y confiable. Los participantes por lo general serán miembros de múltiples grupos. La confianza en el proceso del trabajo virtual se basa en la sensación de que todos saben quien tiene y quién no tiene acceso a las deliberaciones de un grupo. La segunda idea es que una comunidad administrada de manera activa generará datos / información / conocimiento que pueden ser fácilmente sometidos a múltiples aplicaciones. Por lo tanto, hay un beneficio de poder ofrecer “al público” acceso a algunos recursos con poco esfuerzo tecnológico.

3.1.2 Auto gobierno y administración de la comunidad – permitiendo que la comunidad se gobierne a si misma

Las comunidades deben poder auto gobernarse. La tecnología de COP virtual debe darles facultades para:

- Asignar funciones de líder tales como editor, facilitador, moderador y administrador de la comunidad.
- Crear comunidades y sub comunidades.
- Controlar el privilegio de los miembros para leer, escribir, borrar, editar, colgar mensajes, etc., así como añadir y eliminar miembros y brindar acceso a visitantes.
- Organizar y reorganizar contenido, incluyendo la atribución de un recurso a varias comunidades.
- Crear ontologías contextuales.
- Aquí estamos hablando de facilidad para usar la tecnología por parte de no tecnólogos. Incidimos en el hecho de que aquellos que conducen y participan en el trabajo de la comunidad, quienes generalmente serán profesionales en el campo de programas y de políticas, deben poder usar el software fácilmente para iniciar, conducir y organizar el trabajo.

3.1.3 Búsqueda Sólida de Sitios – para soportar diversos objetivos de conocimientos y hallar recursos fácilmente

La tecnología debería permitir una diversidad de objetos de conocimiento:

- Soporte multimedia de objetos de conocimiento (por ejemplo: textos, fotos, audio, video y gráficos) en cualquier variedad de combinaciones.
- Permitir que los objetos de conocimiento estén en muchos lugares al mismo tiempo sin tener que ponerlos en cada lugar en forma manual.
- Ofrecer los medios para “empujar” la información hacia la comunidad via los grupos de correo electrónico, anuncios o similares, y para que los miembros puedan “jalar” información via “suscripciones”.
- No debe requerir tareas pesadas de inscripción / contraseñas para permitir la búsqueda.
- El arco de las comunidades virtuales productivas, desde nuestra experiencia, consiste en comenzar con un enfoque bastante angosto tanto en tareas como en membresía. Con el paso del tiempo, y en forma inevitable, el volumen mismo de las discusiones, objetos de conocimiento, etc., se vuelve aplastante, mientras que las expectativas de los participantes de localizar información fácilmente, aumenta. Mientras mejor sea el software para ayudar a los participantes a hallar cosas en diversas formas, más valioso será.

4. Conocimiento Sostenible

Las organizaciones despliegan comunidades virtuales por diversas razones. Para los clientes de KPI, éstas incluyen, entre otras: el desarrollo de programas y la “réplica” o multiplicación, desarrollo de políticas, desarrollo profesional y aprendizaje a distancia, asistencia técnica, soporte de programas y desarrollo de capacidades. Nosotros enfocamos nuestro trabajo asumiendo que estos esfuerzos no se centran únicamente en lograr un objetivo específico sino que además buscan la sostenibilidad del conocimiento: administrando el conocimiento y acelerando el aprendizaje.

4.1 Compromiso de la Comunidad

El conocimiento se crea como resultado de la realización del trabajo en una comunidad virtual. En los viejos tiempos de la Gestión de Conocimiento, se les pedía a las personas que introdujeran su conocimiento en un sistema una vez terminado el trabajo; una tarea adicional y que tomaba tiempo a la que las personas se resistían y que finalmente no lograban cumplir. La creación del conocimiento para la innovación social se da cuando el conocimiento se crea en el proceso mismo

de realizar el trabajo. Con el fin de generar un conocimiento actuable a través de una experiencia de trabajo virtual, se debe inducir a un grupo de personas y capturar su atención. Las técnicas de compromiso virtual reflejan la construcción de equipos fuera de línea y han sido bien documentados por Nancy White, por ejemplo.

4.2 Facilitación de la Comunidad

Una vez que se la logrado el compromiso, nuestra experiencia ha demostrado que sólo las comunidades facilitadas siguen siendo productivas. La facilitación de comunidades es una tarea que requiere habilidad y que toma tiempo y energía. Además, su importancia para el éxito no debe ser subestimada. Las personas comprometidas en comunidades virtuales para la innovación social quieren participar en el trabajo que se está dando en forma virtual, sin ser distraídos por el hecho de tener que administrar la COP como una estructura organizacional. Hacemos una distinción entre moderación de la comunidad y facilitación de la comunidad. Ambas son cruciales. El moderador es la persona que pertenece a la comunidad y que tiene la autoridad legítima para empujar y estimular a la comunidad, a establecer sus prioridades y a conducir su trabajo. El facilitador apoya al moderador y la agenda de la comunidad asegurándose de que todas las funciones técnicas y de soporte están funcionando correctamente.

4.3 Análisis y codificación

Una vez que la comunidad se encuentra comprometida y bien facilitada, produce orgánicamente información vasta y variada. Realmente nadie quiere leer todas las discusiones, o buscar objetos de conocimiento específicos por todas partes. Por lo tanto, el trabajo debe ser analizado y codificado de tal modo que pueda ser empleado fácilmente para la toma de decisiones y la solución de problemas, motivo por el cual las personas se comprometen en COP virtuales. El análisis y la codificación crean un conocimiento accionable que vemos como la meta de la innovación social. Hasta que se de el análisis y la codificación, la comunidad podrá tener mucha información pero no necesariamente mucho conocimiento. Según lo indica la Colaboración para la Investigación Interdisciplinaria de Tecnologías del Conocimiento Avanzadas del Reino Unido (Colaboración para la Investigación Interdisciplinaria de la EPSRC):

“... si bien el acceso y almacenamiento de datos e información es técnicamente barato y relativamente directo, la interpretación de los mismos requiere inversión intelectual: la atención, el tiempo, la capacitación y la experiencia son ahora los productos de mayor demanda y de menor oferta. Los veteranos y los demás expertos son muy valorados porque le dan sentido a la información, ven los patrones, implicancias y connotaciones que otros pasan por alto....”

KPI ha desarrollado un enfoque único para la interpretación del trabajo de comunidades virtuales de tal forma que convierte la información en conocimiento accionable.

Comenzamos el análisis y codificación a partir de la primera semana de actividad de la comunidad, y reportamos tres visiones de la información: citas textuales seleccionadas que representan puntos clave así como el tono y textura de la actividad; un resumen de la actividad, usando categorías en vivo e incluyendo una lista de los objetos de conocimientos colgados, con información instantáneamente “triangulada” al colgar los “informes” en la comunidad para crear la oportunidad para cada miembro de confrontar los “hallazgos” y/o verificar su veracidad; y, encuestas periódicas en línea para determinar la forma en que los miembros de la comunidad se están beneficiando con su participación, de ser así. Estas encuestas también sondean las acciones tomadas como resultado del aprendizaje ocurrido.

5. Por qué las COP producen resultados

Se ha dicho mucho del concepto de Organización de Aprendizaje, popularizado por Peter Senge (1995) en La Quinta Disciplina. Watkins y otros (1993) la definen como una organización que “...aprende en forma continua y se transforma a sí mismo, una en la que “el aprendizaje es un proceso continuo, usado estratégicamente” que se integra con el trabajo y que aumenta la

“capacidad de la organización” para innovar y crecer”. “En un análisis de la literatura sobre organizaciones de aprendizaje de la época, Woolis y Ziegler (1992) hallaron que buscaban “un completo replanteo del concepto de organizaciones, la función de la administración, el significado del trabajo y el rol del individuo en su centro de trabajo.” Las relaciones entre el aprendizaje organizacional, la innovación y la capacidad adaptativa para la supervivencia y el crecimiento organizacional han sido bien documentadas. Sostenemos que el aprendizaje es “la capacidad de la organización para hacer que la información se transforme en conocimiento, el conocimiento se traduzca en acción y la acción se codifique y decodifique en patrones que a su vez, crean información.” Nuestra tesis es que sólo ahora, con el advenimiento y ubicuidad de sistemas de redes, se puede lograr el potencial para crear organizaciones de aprendizaje maduras. Las COP virtuales producen resultados porque son la estructura óptima para un mundo caracterizado por una economía de red, guiada por el conocimiento y poblada por “micro trabajadores”— individuos o comunidades distribuidas, que se agrupan, reagrupan y replantean según lo requiera el contexto.

¿Qué hace de las COP virtuales estructuras organizacionales óptimas? Están organizadas para el Aprendizaje. Como los mejores ambientes de aprendizaje, presentan características de contenidos diversos y tienen muchos puntos de entrada. Son interactivas, democráticas, contextualizadas, van a su propio ritmo, permiten trabajo personal o grupal de combinaciones infinitas. Además, en la mayoría de los casos, no requieren que el trabajador salga de la comodidad de su espacio. Lo más importante, las COP virtuales están listas para la Acción: con un clic, los miembros de la comunidad pueden saber quién es, quién puede, quién sabe y quién quiere. La documentación de apoyo, vínculos a páginas Web, alimentación de noticias y más se encuentran disponibles y los miembros pueden desplegar herramientas de comunicación poderosas para distribuir inteligencia y liderazgo cuando y donde sea necesario el conocimiento, así como volver a diseñarlo según sea necesario, una especie de reciclaje de conocimiento. Este uso eficiente y sin desperdicios de recursos irremplazables es un sello distintivo de lugares Planificados para la Sostenibilidad – haciendo de los COP elementos vitales para una Organización de Conocimiento. El gobierno del Reino Unido define una comunidad sostenible como:

“...lugares en los que las personas quieren vivir y trabajar, ahora y en el futuro. Satisfacen las diversas necesidades de los residentes actuales y futuros, son sensibles a su ambiente y contribuyen a una calidad de vida elevada. Son seguras e inclusivas, están bien planificadas, construidas y reguladas, y ofrecen igualdad de oportunidad y buenos servicios para todos.” (Gobierno del Reino Unido, 2005)

Se puede decir lo mismo de las COP virtuales para innovación social.

Referencias

Thomas, R., Campbell, A., Clemens, W., Barcus, M. (2005) “Beyond Buy In: Integrating Knowledge Sharing Into Organisational Culture”, [en línea], KnowledgeWorks Foundation for Grantmakers for Effective Organisations, Knowledge Management Conference

Norris, D., Mason, J., Robson, R., Lefrere, P., and Collier, G. (Septiembre/Octubre 2003) A “Revolution In Knowledge Sharing” EDUCAUSE r e v i e w _ , 14

Instituto del Banco Mundial (sin fecha) “Capacity for Knowledge Management in Organisations”, [en línea] <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/CKMObrief.pdf>

Advanced Knowledge Technologies, EPSRC Interdisciplinary Research Collaboration (sin fecha) “Manifiesto” p.1

Senge, P. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organización, Doubleday, New York.

Watkins, K. and Marsick, V. (1993) Sculpting the Learning Organización, Jossey-Bass, San Francisco, p. 8.

Woolis, D, Ziegler M. (1992) “The Learning Organización: Toward Building a Shared Vision”, Paper presentation AAACE, Anaheim, October 5 1992.

United Kingdom Government, Department for Communities and Local Government. (2005) "What is a sustainable community?", [en línea], <http://www.odpm.gov.uk/index.asp?id=1139866>