



**JUAN CARLOS GONZÁLEZ**

Subdirección de Programas Formativos en Administración Local

MADRID 16 DE MARZO



# COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

EL ECOSISTEMA SOCIAL Y DE CONOCIMIENTO  
BANCO DE INNOVACIÓN PÚBLICA



# ¿De qué vamos a hablar hoy?



Una visión unificada del trabajo, aprendizaje y gestión del conocimiento





- Un grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo.
- Se desarrollan en torno a aquello que es importante para sus miembros.



**Diseñar, organizar y colaborar**

# Despiezamos las CoPs



Las comunidades de práctica (CoPs) pueden surgir en diferentes contextos sociales y tienen como objetivo el aprendizaje y el desarrollo de las competencias de sus miembros, de acuerdo con los principios de las teorías constructivistas y socioconstructivistas (Meirinhos y Osorio, 2009)

| Equipo de trabajo                             | Comunidades de práctica                                                                                            |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se diseñan para buscar soluciones             | Se diseñan para aprender y crear conocimiento.                                                                     |
| Se buscan expertos cercanos a la solución     | Su busca diversidad alrededor de una práctica.                                                                     |
| Se disuelven cuando se encuentra la solución. | Se crean nuevas comunidades y grupos de interés desde la comunidad primaria.                                       |
| Se espera de los miembros contribuciones.     | Se espera de los miembros contribuciones pero los miembros esperan de la CoP aprendizaje y sentido de pertenencia. |

Tabla 1. Aportaciones de las Comunidades de práctica a los equipos tradicionales (Arbonies, 2012)

# ¿Características comunes?



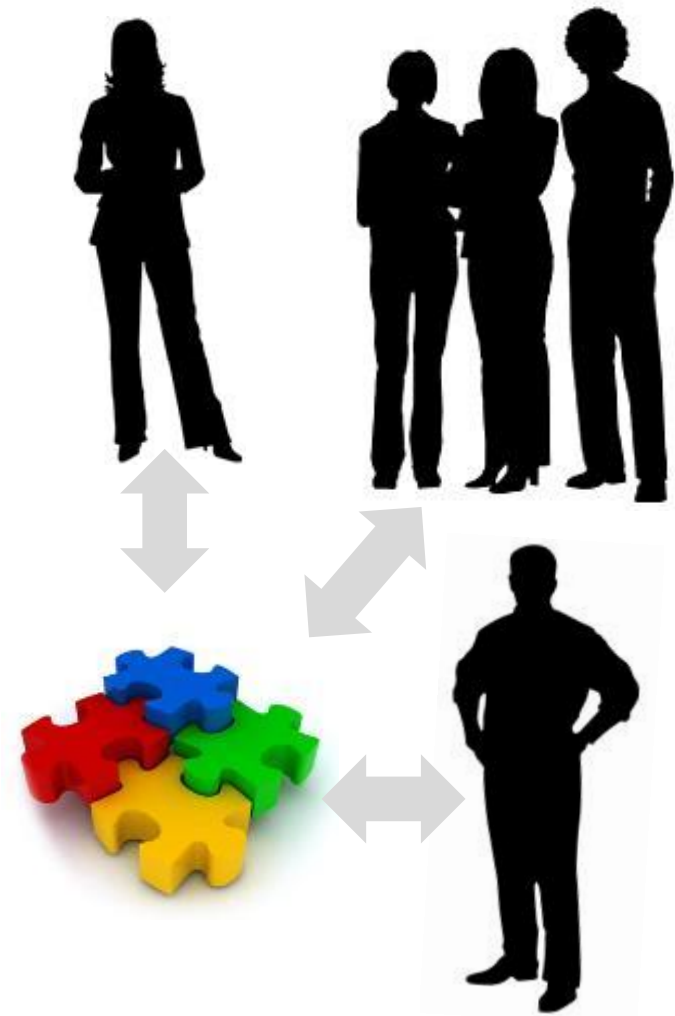
Maragall (2002) considera que **las Comunidades de Práctica poseen unas características comunes** que las definen:

- ✓ Está constituidas por personas que comparten unos modos de hacer las cosas, y unos valores.
- ✓ Las comunidades son informales, las organizaciones pueden fomentarlas.
- ✓ Los miembros comparten motivaciones que contribuyen en el progreso del conocimiento que se genera en la comunidad.
- ✓ En las comunidades hay líderes y moderadores. Los primeros impulsan ideas nuevas, los segundos coordinan las actividades de aprendizaje y las iniciativas que se proponen.
- ✓ Las comunidades son estratégicas porque influyen en el desarrollo del conocimiento.

Para Bozu e Imbernon (2013; p. 3-4) los **elementos clave en una comunidad de práctica** son: una práctica o una experiencia que genera un antecedente común, una motivación de los actores, un sentido de identidad, una estructura que potencie un espacio de intercambio significativo y de confianza, fomentando la interacción y el desarrollo de relaciones, el dominio de un repertorio común de conocimiento y formas propias de actuar y sentir. Todos estos elementos clave los recoge en la siguiente figura:



Figura 2. Elementos clave de una Comunidad de práctica (Bozu e Imbernon, 2013)





# **Comunidades de práctica** como medio de aprendizaje y gestión de conocimiento

Una visión unificada del trabajo, aprendizaje y gestión del conocimiento

## El aprendizaje situado:



- Ideas básicas:
  - el aprendizaje es un fenómeno social.
  - el aprendizaje ocurre en la acción situada (en el tiempo y en el espacio)
  - en entornos corporativos, el aprendizaje eficaz debe tener por fuente las situaciones cotidianas de trabajo.
- Nadie aprende fuera de una comunidad de profesionales, de gente del oficio.
- Aprendizaje entre pares por intercambio de experiencias.

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO y comunidades de práctica

- **En gestión del conocimiento se hacen las cosas al revés:**
  - se administran conocimientos existentes.
  - se crean herramientas informáticas para ello.
  - Se supone que la creación de conocimiento, y su compartición, son obvias.

## -¿Por qué la gente no quiere compartir conocimiento?

- La gente no quiere compartir sus mejores ideas, por miedo a que se las roben
- La gente no gusta de utilizar las ideas de otras, por miedo a no parecer suficiente componentes.
- La gente gusta de considerarse experta en un tema.



# Falta el sistema de producción de conocimiento (compartido)

COMUNIDADES DE PRÁCTICA



Sistema de producción de  
conocimiento compartido

**¡la producción de conocimiento compartido no es obvia!**



Sistema de gestión de  
conocimiento

# ¿Qué motiva a la gente a compartir su conocimiento?

Compartir problemáticas sin demasiada rivalidad

Sentirse “en el mismo barco”



**Los caminos de la práctica compartida son los caminos a través de los cuales circula el conocimiento**

Las comunidades de práctica permiten compartir y crear conocimiento



# **Factores de éxito y beneficios** en la implantación de Comunidades de Práctica

Una visión unificada del trabajo, aprendizaje y gestión del conocimiento



# Factores de éxito

- » Cultivar, en vez de crear
- » On-line y cara a cara
- » Trabajar sobre lo que sus miembros piensan que es importante
- » Usar métodos participativos
- » Animador: un miembro respetado de la comunidad.
- » Crear un grupo de apasionados
- » Ergonomía: la tecnología debe permitir una fácil participación “easy to use”
- » ¿Qué conocimiento se puede compartir?



## Para los participantes:

- ☐ Aprendizaje y resolución de problemas
- ☐ Compartir y desarrollar conocimiento
- ☐ Reducir los riesgos y costes de duplicación
- ☐ Ganar tiempo
- ☐ Sentimiento de pertenencia (disminuir el aislamiento)
- ☐ Desarrollar redes



# BENEFICIOS DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS

## Para la organización:

- ☐ Reducir los riesgos y costes de duplicación
- ☐ Ganar tiempo
- ☐ Facilitar la transferencia de conocimiento
- ☐ Facilitar la innovación incremental
- ☐ Pasar más rápido de las ideas a su aplicación concreta
- ☐ Crear cultura



## EJEMPLOS COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN EMPRESAS



# Los reparadores de fotocopiadoras en XEROX

- 25,000 reparadores de fotocopias distribuidos por el mundo.
- Problema: diseñar un sistema de formación más barato que los 200 millones \$ año que costaba llevarlos al centro de formación en EEUU.
- Grupo de antropólogos que analizaron el trabajo de los reparadores.
- Los reparadores no seguían el manual de reparaciones
- Se reunían y se contaban historias de reparadores

### 1ª Solución: SISTEMA DE RADIO BI-DIRECCIONAL

- Todos podían escuchar los pedidos de ayuda.
- Todos podían escuchar las conversaciones.
- Sistema de aprendizaje permanente para los novicios
- Problemas:
  - Las palabras se las lleva el viento
  - Limitado a América del Norte

### 2ª Solución: EUREKA

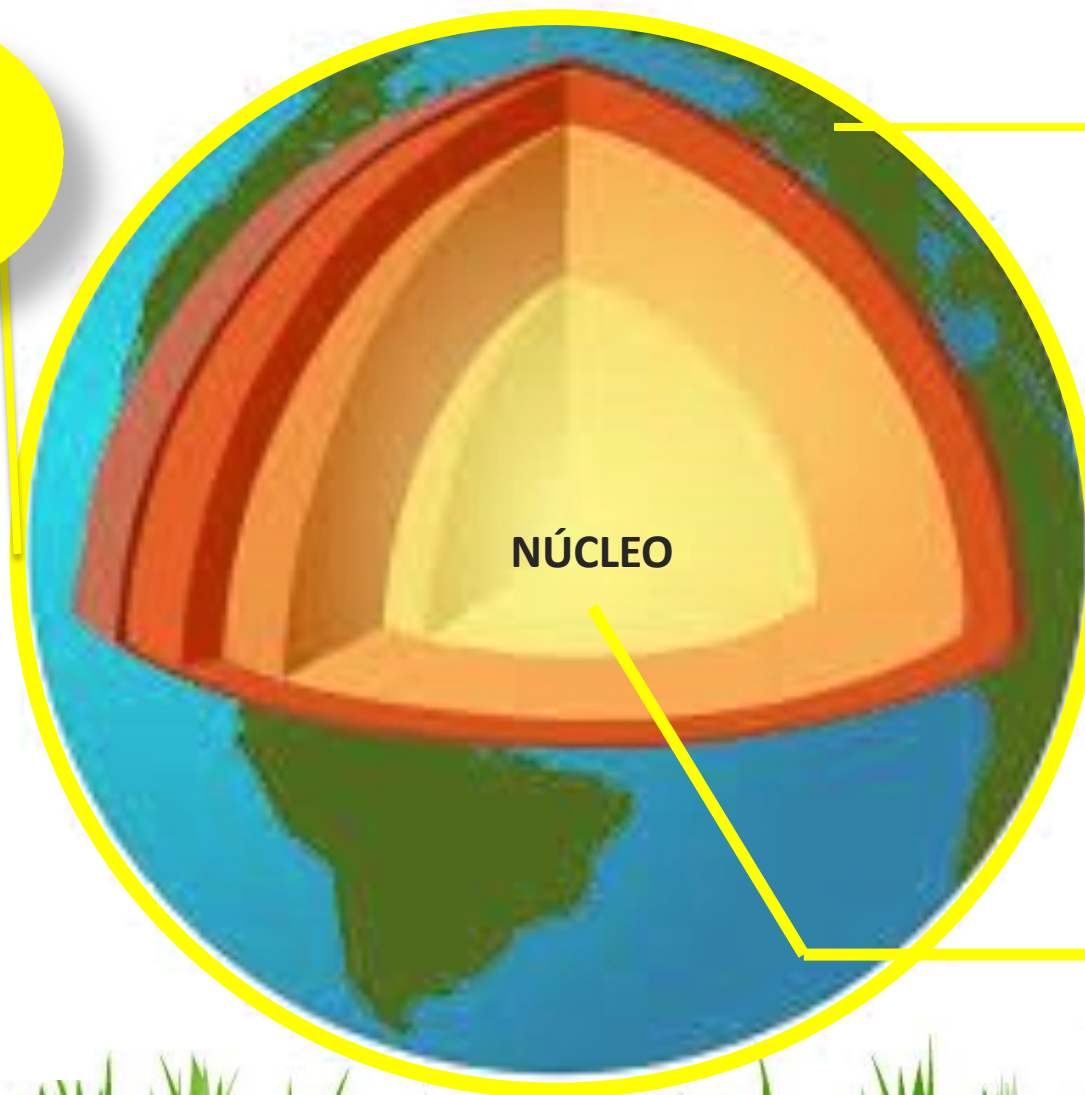
- Sistema de gestión del conocimiento accesible por Internet.
- Funcionalidad de replicación de las bases de conocimiento

# ECOSISTEMA SOCIAL Y DE CONOCIMIENTOS



# DISEÑO

ECOSISTEMA  
SOCIAL Y DE  
CONOCIMIENTO



RED SOCIAL  
PROFESIONAL



BANCO  
CONOCIMIENTO



# BANCO DE CONOCIMIENTOS

Espacios donde se ordena y almacena el conocimiento

ARQUITECTURA



## Círculo de Conocimientos

Publicaciones  
Libros  
Revistas

Informes  
Tesis  
Estudios

Artículos

## Cooperación Interinstitucional

MoU

Informes  
congresos o  
eventos

Informes

## Experiencias Aprendizaje

Mapas de  
necesidades  
formativas

Test  
Guías  
formativas

Evaluación  
Trabajos  
alumnos

## Conocimiento Institucional

Informes  
Datos de  
personas

Memorias

Planes  
estratégicos

## Redes de Conocimiento

Grupos  
Investigación

Bases datos  
instituciones

Bases datos  
expertos

## Banco de Innovación de las AAPP

Documento  
s de buenas  
prácticas





# Banco de Conocimiento

Gestión de  
datos,  
información y  
documentos

- Generación, cualificación
- Publicación y consulta de recursos

FUNCIONALIDADES



Interacción y  
colaboración

- Blogs
- Comentarios e hilos de discusión

Capacidad de  
búsqueda

- Por palabras
- Por categorías
- Cruzando temas y tipos documentales



# En definitiva...

UN ECOSISTEMA AL  
SERVICIO DE TODAS  
LAS  
ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS  
ESPAÑOLAS



**FLEXIBLE**

**TRANSVERSAL**

**SEGURO**

**ACCESIBLE**

**RÁPIDO**

**A LA MEDIDA**

# Beneficios...



# Modelos colaboración...

## A título individual

- Registro individualizado (por cada usuario)
- Uso de las funcionalidades y herramientas

## De forma colectiva o institucional

- Registro colectivo automático y uso de las funcionalidades y herramientas
- Customización de las áreas o comunidades / subcomunidades propias de la organización
- Gestión personalizada de usuarios
- Gestión de la privacidad
- Gestión de la moderación/dinamización



**Banco de innovación de las  
administraciones públicas**

# Misión del Banco de Innovación

- Ser un referente de buen gobierno tanto para Administración del Estado como para el resto de Administraciones en materias relacionadas con la Administración Pública. Nuestra labor es poner al alcance de las administraciones instrumentos que les permitan conocer aquellas acciones que son líderes por su desempeño excelente en determinadas políticas públicas.

# Buenas prácticas

Las buenas prácticas muestran aquellas acciones más innovadoras en otras Administraciones para mejorar nuestras propias actuaciones.

## Tipos:

- Actuaciones que resulten, de manera probada, en cambios de una visión más positiva por parte de los ciudadanos hacia la Administración.
- Modificaciones del diseño original de políticas públicas ya implantadas en la organización.
- Diseño de nuevas políticas públicas.
- Desarrollo de métodos de trabajos más eficaces y eficientes para el trabajo desarrollado en la Administración.
- Actuaciones de nivel organizativo, con resultados probados, que supongan una disminución del esfuerzo realizado por parte de las instancias administrativas a cambio de mayores y mejores resultados para la sociedad.

# Líneas de investigación

Las líneas de investigación del Banco de Innovación en las Administraciones Públicas deben estar relacionadas con las materias competencia del INAP, así como con las necesidades de los centros directivos tanto expresadas como detectadas.

Líneas actuales:

- Innovación social.
- Innovación administrativa.
- Innovación formativa.
- Ordenación y gestión de personas.
- Estudios territoriales.
- Políticas Públicas.

# Análisis de las políticas y acciones innovadoras

Los criterios generales son un conjunto de características necesarias que deberán cumplir cada una de las buenas prácticas desde el inicio de la extracción de datos y que, una vez elaborada, describirán y situarán a cada una de ellas en un contexto determinado.

- Accesibilidad de la información
- Coste-beneficio
- Adaptabilidad
- Acciones premiadas.

# Buena práctica en el BCI



Banco de conocimientos  
INAP

COLECCIONAR, CONECTAR, INNOVAR, APRENDER



GOBIERNO DE ESPAÑA



MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



INAP  
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Buscar

Cómo funciona el BCI | Mis blogs | Cerrar sesión

Inicio » Banco de innovación de las administraciones públicas

## Banco de Innovación de las administraciones públicas

Repositorio de las buenas prácticas en las administraciones públicas: recursos generados por el equipo de expertos del INAP, siguiendo una metodología específica para la detección y documentación de buenas prácticas en las AAPP.

AAPP - Ámbitos territoriales

Políticas públicas

Gestión de la administración pública

Innovación social

Gestión de persona

Material

[REGIONAL SOCIAL INNOVATION INDEX](#)  
[Proceso de detección de necesidades formativas IAAP](#)  
[Moltable](#)  
[Iniciativa Mentor: Desarrollo de las Capacidades de Mentoreo – Desarrollo Individualizado de Competencias Directivas](#)  
[Plan PICAS: Innovación para la eliminación de cargas administrativas en Catarroja](#)  
[La Estrategia Nacional de RSC del Gobierno Federal Alemán](#)  
[Proceso de Liderazgo de la Subdelegación de Defensa en Burgos](#)  
[Tú decides cómo, cuándo y dónde](#)  
[Apoyo en la recepción y acogida en instituciones de personas dependientes](#)  
[Grupos de Trabajo/Seminarios de la Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia](#)

Ver más

Eventos y cursos

Noticias

 **Búsqueda tipo contenido**

Buenas prácticas - Ámbito Central  
Buenas prácticas - Ámbito Europeo e Internacional  
Buenas prácticas - Universidades u otros

Buenas prácticas - Ámbito Autonómico y regional  
Buenas prácticas - Ámbito Local  
Estudios e investigaciones

Accesibilidad

Guía de navegación

Nota Legal

Acerca de BCI

Contacto

© Instituto Nacional de Administración Pública 2013

# Buena práctica en el BCI



Banco de conocimientos  
INAP

COLECCIONAR, CONECTAR, INNOVAR, APRENDER



GOBIERNO DE ESPAÑA



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



INAP  
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Buscar

[Cómo funciona el BCI](#) [Mis blogs](#) [Cerrar sesión](#)[Inicio](#) [Banco de innovación de las administraciones públicas](#) [Proceso de Liderazgo de la Subdelegación de Defensa en Burgos](#)

Banco de innovación de las administraciones públicas

Contribuye al BCI

RED SOCIAL  
INAP



Contenidos descargables



[BUENA\\_PRACTICA\\_LIDERAZGO\\_SUBDELEGA  
CION\\_DEFENSA\\_BURGOS.pdf](#)



Contenidos relacionados

[La implantación de la Evaluación del Desempeño](#)  
[Las competencias en la evaluación del desempeño](#)  
[Establecimiento de objetivos individuales. Evaluación del desempeño](#)  
[Introducción a la evaluación del desempeño](#)  
[La entrevista de evaluación. Evaluación del desempeño](#)  
[Catálogo de Competencias Genéricas de los Puestos de los Niveles 14 al 24 de la AGE](#)  
[Informe INAP Catálogo de Competencias Genéricas de los Puestos de los Niveles 14 al 24 de la AGE](#)  
[Proceso de Liderazgo de la Subdelegación de Defensa en Burgos](#)  
[Pautas y Recomendaciones para una formación de calidad de la Escuela de Administración Pública de Cataluña](#)  
[Sistema de Gestión de las Solicitudes de Formación de la Diputación de Valencia](#)

1 de 11



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



INAP  
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



**JUAN CARLOS GONZÁLEZ**

Subdirección de Programas Formativos en Administración Local

MADRID 16 DE MARZO



# COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

EL ECOSISTEMA SOCIAL Y DE CONOCIMIENTO  
BANCO DE INNOVACIÓN PÚBLICA

