

LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES PARA LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA O DE APRENDIZAJE EN PRO DE LA COLABORACIÓN

ORGANIZATIONAL GUIDELINES FOR COLLABORATIVE LEARNING OR COMMUNITIES OF PRACTICE

Sandra Valbuena Antolínez¹
Diana Mayerly Acero Ramírez²

Recibido: 2023-03-10 / **Revisado:** 2023-04-21 / **Aceptado:** 2023-05-15 / **Publicado:** 2023-07-01

Forma sugerida de citar: Valbuena-Antolínez, S., Acero-Ramírez, D., (2023). Lineamientos organizacionales para las comunidades de práctica o de aprendizaje en pro de la colaboración. *Revista Científica Retos de la Ciencia*. 7(15). 60-73. <https://doi.org/10.53877/rc.7.15.2023070107>

RESUMEN

El diseño de lineamientos organizacionales que permiten liderar comunidades de práctica (CoP), como mecanismos de gestión del conocimiento, con el fin de coadyuvar a las estrategias, además de participar, empoderar, enriquecer el compromiso para la innovación, el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, mediante una revisión sistemática de la literatura, en la cual se seleccionaron 81 artículos, depurando 20 con enfoque en aspectos organizacionales, los cuales son complementados por las dimensiones pedagógicas, comunicativas y tecnológicas. La revisión por categorías permitió establecer cinco aspectos relevantes como son visión sistémica y holística de la organización, definición de apuestas transversales desde la definición planteamientos estratégicos, políticas y gobierno aplicado, seguido por el diseño de una estructura organizacional de la CoP, que permitan definición de los roles y el liderazgo compartido, además de integración, comunicación y evaluación y finalmente establecer la progresión y los niveles de participación. Cada uno de estos aspectos fueron desagregados y documentados desde las buenas prácticas reportadas en la literatura y evidenciadas desde la observación al revisar los sitios web de comunidades de práctica de talla mundial o destacadas en su dominio.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, comunidad de aprendizaje, gestión del conocimiento, organización y método.

ABSTRACT

The design of organizational guidelines that allow leading communities of practice (CoP), as mechanisms for knowledge management, in order to contribute to the strategies, in addition to participating, empowering, enriching the commitment to innovation, learning and skills development, through a systematic review of the literature, in which 81 articles were selected, purifying 20 with a focus on organizational aspects, which are complemented by the pedagogical, communicative and technological dimensions. The review by categories

¹Magister en gestión de las Organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. sandra.valbuena@unimilitar.edu.co / <https://orcid.org/0000-0003-4656-7953>

²Estudiante de Contaduría Pública. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.est.diana.acero@unimilitar.edu.co

made it possible to establish five relevant aspects such as systemic and holistic vision of the organization, definition of transversal commitments from the definition of strategic approaches, policies and applied governance, followed by the design of an organizational structure of the CoP, allowing the definition of roles and shared leadership, as well as integration, communication and evaluation, and finally establishing the progression and levels of participation. Each of these aspects were disaggregated and documented from the best practices reported in the literature and evidenced from observation when reviewing the websites of world-class communities of practice or outstanding in their domain.

Keywords: Organizational learning, learning community, knowledge management, organization and method.

INTRODUCCIÓN

El origen del concepto de Comunidades de Práctica (CoP) ha sido otorgado por Etienne Wenger como un proceso de participación social que desarrolla ventajas competitivas y moviliza el conocimiento, por medio de un grupo de personas autoorganizadas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o de interés acerca de un tema, que profundizan su conocimiento y pericia en esta área, a través de una interacción continuada, las cuales pueden ser influidas en su desarrollo por las organizaciones (Wenger, 1998).

Por otra parte, las Comunidades de Práctica virtuales (VCoP), se pueden definir como ecosistemas que fomentan el intercambio de experiencias, información, conocimiento y el aprendizaje colaborativo a través de sus interacciones, tienen el potencial para empoderar a sus miembros haciendo de Internet un medio de progreso personal y social ((Martínez-Bravo et al., 2018; Ogbamichael & Warden, 2018).

Dicha colaboración en ambientes virtuales ahora no solo corresponde a la educación, sino que incluye organizaciones de todo tipo, quienes hacen esfuerzos en el trabajo remoto y otras formas de asignación, gestionando el recurso humano, para mejorar los procesos de aprendizaje y respaldar su compromiso (Manuti et al., 2017).

Dada la importancia que tiene la generación de estos espacios en la construcción del conocimiento, existen múltiples inquietudes sobre el cómo gestionarlo, pues para autores como Roulleaux, (2008), el problema es que no se sabe qué hacer, lo cual hace que existan nuevas demandas para los líderes de estas organizaciones y nuevas prácticas, que deben ser analizadas desde la investigación, con el fin de responder a los retos del entorno (Cáceres García & Cáceres Albornoz, 2022)

La búsqueda no solo se ha realizado en la academia, sino que existen evidencia de la participación de los diversos sectores como salud (Awah et al., 2018), Pymes (Christensen, 2018), comunitario (Barnett et al., 2016), industria (Waris et al., 2019) y público (Mailloux & Lacharité, 2020), que abordan la estrategia de las CoP y las VCoP, como un mecanismo de gestión del conocimiento. Por lo tanto, este componente de la investigación pretende realizar revisión de la literatura para construir lineamientos organizacionales y las implicaciones de gestión aplicables a las comunidades de práctica, redes o trabajo colaborativo en miras de los ambientes virtuales.

METODOLOGÍA

Para la elaboración de la revisión sistemática de la literatura, se realizó la búsqueda en las bases de datos desde las palabras claves como community of practice and knowledge management en las bases de datos de EBSCO Academic Source, EBSCO Business, EBSCO Education, Proquest, Proquest Latin, Dialnet y Scielo. Posterior a la organización de la información siguiendo los parámetros dispuestos por los beneficios de EBMgt-evidence based management (Chicaíza-Becerra et al., 2017), se realizó el análisis de 81 artículos seleccionados por el posible aporte que realizan a las dimensiones de la organización, comunicación, pedagógica y tecnológica; seleccionado 20 artículos que hacen reporte de la

experiencia desde algún sector, en relación con lo organizacional y métodos colaborativos en ambientes virtuales, como se relaciona a continuación:

Tabla 1

Sectores a los que pertenecen las Comunidades de Práctica (CoP) analizadas desde la literatura

Acciones	Autores
Educación	Cantero et al., 2018; de Souza Machado et al., 2020; Musteen et al., 2018; Racionero-Plaza & Puig, 2017; Roberts, 2021; Seyednazari et al., 2018; Sigala et al., 2019;
Salud	Austin et al., 2021; Duarte et al., 2020; Jeffs et al., 2016; Lacasta Tintorer et al., 2015 ^a ; Wieringa et al., 2018;
TI & software	Hermanrud, 2017; Sztangret, 2016; Mumane & Browne, 2016
Comunitario	Golden et al., 2019; Mailloux & Lacharité, 2020; Ponsford et al., 2017
Cooperación científica	Handzic et al., 2021
Gestión pública	(Mosala-Bryant & Hoskins, 2017)
Sector Industria	Christine Nya-Ling Tan, T. Ramayah 2017

La codificación de la información por medio del uso de software Atlas TI, permitió definir cinco categorías para la asociación de las acciones organizacionales las cuales corresponden a: visión sistémica y holística de la organización, definición de apuestas transversales, estructura organizacional, integración, comunicación y evaluación y progresión y niveles de formación.

Seguido del análisis de las categorías, se asociaron acciones concretas que se adelantaron desde la CoP, lo cual es reportado haciendo mención del dominio con el fin de dar contexto a la estrategia o acción implementada según la sistematización de la literatura.

Por otra parte, se observaron siete (7) CoPs altamente consolidadas a nivel internacional que permiten conocer la dinámica, aportes y soportes de trabajo para la optimización de la gestión e intercambio del conocimiento, describiendo sus campos de acción, de la siguiente manera:

Tabla 2

CoP relacionadas en la revisión de literatura, con campos de acción de aprendizaje con pedagogía virtual a través de redes

No.	Comunidad de práctica	Campo de acción
1A	REUNI+D	Competencia central del sector educativo, participan diferentes miembros de la organización GITE –USAL Grupo de Investigación en Tecnología Educativa. https://reunid.eu/
1B	CDA Comunidades de aprendizaje	Campo de acción en la transformación social y educativa, mediante lectura dialógica, con textos que brindan validez de argumentos y pretensiones de poder de los participantes. https://comunidadesdeaprendizaje.net/
1C	PARENT NETWORK of Western New York	Transmisión de conocimientos de manera remota con servicios de educación especial orientadas a población de pocos recursos y con discapacidades. https://parentnetworkwny.org/support-and-services/promise/
1D	KTDRR Knowledge translation for disability & rehabilitation research	Comunidades que se proyectan en la búsqueda de conocimientos e investigaciones que impacten positivamente a personas con discapacidades. https://ktdrr.org/groups/copedr/index.php
1E	Portal Educativo ScolaTIC	Educación, conocimiento y cultura a través de portales educativos. https://boletines.fundaciontelefonica.com/institucional/scolartic-2/

No.	Comunidad de práctica	Campo de acción
1F	Madrid, ciencia y tecnología	Integración de comunidades científicas para transmitir conocimiento a universidades y sociedad en general. https://mcyt.educa.madrid.org/madrid-ciencia-tecnologia/indicadores
1G	Asociación Europea de Gestión de Operaciones EurOMA	Red de académicos y profesionales con el interés de Gestión de Operación y participación de Seminarios de Red educativa de doctorado Europeo (EDEN) (investigación - práctica) http://www.euroma-online.org/

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los lineamientos organizacionales para la colaboración en el marco de una comunidad de práctica incluyen la sumatoria de factores como: densidad de la red, percepciones culturales, distribución de la producción, definición de la complejidad y riqueza del conocimiento, cumplimiento del gobierno organizacional y la definición de los roles según el nivel de experticia (Al-Shahrani & Mohammad, 2014).

Por otra parte, la visión constructivista de las diferentes organizaciones se manifiesta mediante sistemas socioculturales redes de relaciones que fundamentan mayoritariamente su identidad en la interacción. De hecho, es a través de los intercambios ordinarios y extraordinarios, formales e informales, que las organizaciones tienen la oportunidad de crecer, definir su identidad y desarrollar sus prácticas (Lesser y Everest, 2001).

Además, se considera que los factores de éxito para la implantación de esta estrategia de colaboración, se puede clasificar en la gestión, los desafíos para los cuales se espera obtener el conocimiento, la tecnología y lo personal (Jagasia et al., 2015), lo cual se puede abordar desde una dimensión organizacional que permita establecer estrategias y acciones retomando buenas prácticas.

Por la complejidad e importancia que tiene la dimensión organizacional, se busca destacar las buenas prácticas y algunas consideraciones adoptadas por comunidades de práctica que lo han reportado o que se puede evidenciar en la revisión de la literatura, los cuales se describen a continuación:

1. Visión sistémica y holística de la organización

Las CoPs como mecanismos de gestión del conocimiento pueden permitir el análisis sistemático de la organización (Auer et al., 2020); sin embargo, existen desacuerdos en este postulado (Auer et al., 2020), pues permiten el mejoramiento de una práctica, un proceso o el aprendizaje organizacional frente a una temática; lo anterior implica que la gerencia deberá hacer un esfuerzo en conectar el conocimiento que se produce con la competencia central de la organización.

En efecto, dependerá de los pilares de creación, pues se pueden generar pautas para compartir conocimiento entre las áreas funcionales, como lo han realizado las Pymes para la comprensión de los usuarios (Christensen, 2018). Se debe hacer la aclaración que las CoPs tienen efectos en el mejoramiento del trabajo en equipo, la actitud positiva, el mejoramiento desde la identificación de buenas prácticas o aquellas que en su defecto no son aceptadas para la organización y deben ser cambiadas (Akinyemi et al., 2019).

La especialización del conocimiento no puede generar organizaciones deshumanizadas (Roulleaux, 2008), además mitigar el impacto que generan las mediciones tecnológicas y la codificación de la información, en pro del relacionamiento y la construcción de sentido en el trabajo organizacional. A continuación, algunos de los lineamientos estratégicos que permiten el desarrollo de este principio, desde la experiencia de las CoP implementadas.

Tabla 3

Lineamiento para la visión sistémica y holística de la organización

Nº	Acciones	Dominio	Explicación	Fuente
2A	Alinearse como sistema	Informática médica y la investigación en servicios de salud.	Incluir en el diseño los intercambios y el aprendizaje en los diversos niveles; además de permitir que la innovación esté alineada con los incentivos del sistema, los objetivos de liderazgo e infraestructura, con un respaldo en la gestión de la información.	(Austin et al., 2021)
2B	Aprendizaje interorganizacional	Centros de recursos familiares	El empoderamiento desde metas comunes que permiten recuperar la experiencia a todo nivel de la organización.	(Mailloux & Lacharité, 2020)
		Uso de la información para personal del sector salud	Situar a la organización en su medio desde un enfoque colaborativo, para aprender de sus éxitos y retos en acciones de mejora.	(Jeffs et al., 2016)
		Educación: emprendimiento internacional	Permitir a los colaboradores la participación en la construcción del conocimiento con otras instituciones, con la respectiva valoración y conexión a la estrategia.	(Musteen et al., 2018)
2C	Vigilancia estratégica	Sistemas integrales de marketing en el sector de TI	Usar el crowdsourcing, con el fin de ceder actividades mediante la colaboración con externos para la creación de valor.	(Sztangre t, 2016)
		CoP multidimensional- Soporte en seguridad social a menores.	Analizar los stakeholders a nivel macro, meso y micro como un insumo para la CoP en el diseño de estrategias con impacto.	(Golden et al., 2019)
2D	Trabajo interdisciplinario	Informática médica y la investigación en servicios de salud.	Involucrar a los equipos interdisciplinarios a lo largo del proceso de diseño, implementación y evaluación de la innovación.	(Austin et al., 2021)

2. Definición de apuestas transversales (planteamientos estratégicos-políticas, gobierno aplicado)

La colaboración en línea puede partir de una estrategia que responde al cumplimiento de un objetivo en particular; sin embargo, el principio superior permite la inmersión en el entorno inmediato, centrando la atención de los participantes en el impacto que tienen sus acciones, en la comunidad en la que colaboran (Vieira, 2019), además de la intención de tener un soporte y la participación en la toma de decisiones estratégicas, al vincular los resultados que se producen en la comunidad como un apoyo a los procesos de cambio (Auer et al., 2020).

Las competencias gerenciales para movilizar la capacidad individual en el logro de metas colectivas (Roulleaux, 2008), se soporta en cultura organizacional que valora el conocimiento que permite el aprendizaje desde el error y la sistematización de las prácticas, con resultados en la innovación que permite el posicionamiento y el desarrollo de las actividades misionales (Bertolazo et al., 2020).

Tabla 4*Lineamientos para la definición de apuestas transversales*

Nº	Acciones	Dominio	Explicación	Fuente
3A	Segmentación	Formación posdoctoral en literacidad científica Atención primaria: campo médico Cooperación científica	Definir grupos homogéneos sin divisiones invisibles que dificulten la colaboración. Se otorgan igualdad de condiciones. Estructurar subgrupos que permitan el acompañamiento y formación a nuevos integrantes. Identificar a personas que colaboran con mayor intensidad para promover su liderazgo y empeño que pueda convocar y sumar a los de menor colaboración.	(Roberts, 2021) (Lacasta Tintorer et al., 2015b) (Handzic et al., 2021)
3B	Partir de un problema definido en consenso	Comunidad de práctica (CoP) multidimensional- Soporte en seguridad social a menores.	Incluir a los usuarios objetivo en la construcción del dominio y la definición de la problemática a intervenir.	(Golden et al., 2019)
3C	Desafiar el conocimiento actual	Atención médica	Analizar casos inusuales o hipotéticos, invitando a usar la experiencia como medio de solución.	(Wieringa et al., 2018)
3D	Construcción de rituales	Equipo de diseño de software	Permitir la identidad del equipo desde rituales de aprendizaje que permiten la interacción entre equipos que no tienen alto grado de confianza para colaborar.	(Hermanrud, 2017)
3E	Codiseño	Sistemas integrales de marketing en el sector de TI	Potencializar la participación de muchas entidades (trabajadores, socios, clientes, consumidores y sociedad), con el fin de lograr un ajuste a las expectativas del usuario.	(Sztangret, 2016)

3. Estructura organizacional de la CoP (definición de los roles, liderazgo compartido)

Las estructuras organizacionales que son verticales, centralizadas y compartimentadas son por construcción, lentas y conservadoras, debido a que buena parte de su energía se disipa en los juegos del poder (Rouleaux, 2008:32). Por otra parte, para el autor, este tipo de organización ha normalizado que el conocimiento esté dividido y sea codificado de esta manera, con dificultades para conectar y solucionar problemas.

Los equipos que aprenden e innovan colectivamente para Rouleaux (2008:35) están conformados por individuos autónomos, que se auto organizan para producir conocimiento de manera distribuida, sus comportamientos son emergentes como respuesta al cumplimiento de Barrero Fernández et al. (2020) en un contexto con sentido.

Para liderar estos equipos, se requiere desarrollar tácticas que permiten la colaboración, la comunicación y la confianza (Awah et al., 2018; Hernández-Soto et al., 2021), adicionalmente, se menciona el liderazgo intermedio, asociado a la labor docente, quienes hacen la traducción de los modelos y estrategias y procuran la cercanía, para mejorar la pertenencia a la comunidad desde la asesoría y el acompañamiento.

Lo anterior como consecuencia de los resultados, que se han presentado por parte de directivos que han liderado los mecanismos de colaboración como las comunidades de práctica o de aprendizaje, quienes reconocen que existe falta de tiempo para la planificación y organización, dificultades para compartir conocimiento frente a figuras de poder, además

de un seguimiento que permita reorientar la estrategia de construcción de conocimiento (Cantero et al., 2018), lo cual implica compartir funciones y actividades entre los miembros de la comunidad.

Lo anterior es posible, debido a que se generan cuatro condiciones: una comprensión clara y coherente de la intención de mando, información de alta calidad y con una apreciación compartida de la situación, altos niveles de competencia soportado en formación y entrenamiento, con un soporte en la confianza en la información, el equipo y las personas (subordinados, superiores y compañeros); lo anterior, retomando la analogía de la colaboración en ambientes militares (Roulleaux, 2008:39).

Para el desarrollo de la colaboración se pueden definir roles y grupos con funciones que permitan la complementariedad. Se tiene evidencia de grupos nucleares encargados del diseño de las actividades, otros periféricos que participan en las actividades, a los cuales son convocan y que tienen la libertad de decidir su asistencia. Aunque los resultados en la asistencia no son previsible, se tienen resultados en el mejoramiento de las competencias asociadas al manejo de las tecnologías de la información y comunicación (Bedoya González et al., 2017).

Tabla 5

Lineamientos para la estructura organizacional

Nº	Acciones	Dominio	Explicación	Fuente
4A	Liderazgo compartido	Educación	Garantizar el compromiso de todos, aplicándolos en la administración y la gestión.	(Cantero et al., 2018)
		Enseñanza medica	Se soporta en estructuras informales que tiene límites desde el dominio, pero permite la creación y propuesta de rutas de desarrollo.	(Seyednazari et al., 2018)
4B	Vinculación de expertos	Formación doctoral	Involucrar a los expertos para explorar subcampos desconocidos, otorgando un valor a las fuentes humanas y las relaciones sociales.	(Roberts, 2021)
		Efectos del alcohol	Integrar moderadores con experiencia que motiven a la participación por la fuente de aprendizaje que representan.	(Ponsford et al., 2017)
4C	Gobernanza	Informática médica y la investigación en servicios de salud.	Informar estrategias, procesos y mecanismos de comunicación, involucrando enfoques para el flujo del trabajo.	(Austin et al., 2021)

4. Integración, comunicación y evaluación

La doctrina del trabajo en red, parte de la noción de responsabilidad (Roulleaux, 2008:43) y la corresponsabilidad en la evaluación de los resultados, incluyendo la consulta a los usuarios de la comunidad de práctica CoP sobre los beneficios percibidos (García Valcárcel et al., 2018).

Además de partir de la consulta y caracterización de los usuarios, se presentan espacios para la reconfiguración de la práctica, la negociación de los significados, lo cual aporta en el proceso de construcción de la identidad docente (Barrios-Martínez et al., 2019), además de tener una visión amplia de los grupos de interés (Suárez Caimary et al., 2022), como soporte a cualquier acción comunicativa.

En los procesos educativos, se da voz a los participantes y se evita el mantener las jerarquías o los medios de comunicación verticales, que otorgan la autoridad a un único o únicos participantes, sino que, dando la posibilidad de comunicar los aprendizajes, además de las dificultades que se presentan en el proceso (Vieira, 2019).

Tabla 6*Lineamientos para Integración, comunicación y evaluación*

Nº	Acciones	Dominio	Explicación	Fuente
5A	Enfoque en mejoramiento continuo	CoP multidimensional- Soporte en seguridad social a menores.	Incrementar la capacidad de respuesta para el logro de las mejoras que se proponen en consenso.	(Golden et al., 2019)
5B	Ambiente propio de aprendizaje	Prevención y mejoramiento en salud	Definir plataformas de trabajo con acceso y con la posibilidad de clasificar y etiquetar información.	(Duarte et al., 2020)
		Soluciones hipotéticas para TI	Entornos que permiten la participación física, mental y emocional.	(Murnane & Browne, 2016)
5C	Estándares para las mejores contribuciones	Cooperación científica	Establecer lineamientos para priorizar y evaluar lo que se produce en la Comunidad de práctica (CoP), con fines de publicación externa como productos de nuevo conocimiento.	(Handzic et al., 2021)
5D	Retroalimentación	Diseño de software (programadores y gestores)	Seguimiento estrecho no punitivo, soportado en el aprendizaje que tolera los errores y la formulación de preguntas para la construcción de soluciones conjuntas.	(Hermanrud, 2017)
5E	Aprendizaje situado	Primera infancia	Cualquier mecanismo, herramienta o material de aprendizaje debe incluir un contexto.	(de Souza Machado et al., 2020)

5. Progresión y niveles de participación

Los retos que enfrentan las CoP son mantener el interés de vinculación como una estrategia de aprendizaje con actualidad, que es capaz de transitar en un ciclo de vida que genera memoria para la organización (Roulleaux, 2008); es por ello, por lo que los estudios se concentran en identificar factores motivacionales (Mosala-Bryant & Hoskins, 2017), establecer métricas e indicadores para medir el avance de la práctica (Musteen et al., 2018) y estrategias que permitan integrar a los miembros periféricos y hacerlos activos de la comunidad de práctica.

Tabla 7.*Lineamientos para la progresión y los niveles de participación*

Nº	Acciones	Dominio	Explicación	Fuente
6A	Reducir la deserción	Educación	Adaptarse a los ritmos y formas de aprendizaje con el fin de responder a las múltiples expectativas.	(Racionero-Plaza & Puig, 2017)
6B	Mapeo de la intervención	Comunidad de práctica CoP multidimensional- Soporte en seguridad social a menores.	Partir de una línea de base y monitorear el cambio para reportar el avance.	(Golden et al., 2019)
		Aprendizaje autónomo de lenguas.	Mapear el conocimiento permite el desarrollo de prácticas transferibles a otros sectores.	(Sigala et al., 2019)
6C	Ciclos iterativos	Informática médica y la investigación en servicios de	Se pueden plantear rutas y fases que incrementan la complejidad, pero mantienen el énfasis en la reflexión.	(Austin et al., 2021)

Nº	Acciones	Dominio	Explicación	Fuente
6D	Voluntariado	salud. Sector público para unificar el servicio.	El aprendizaje se convierte en la mayor motivación y por eso su participación se considera un acto de beneficio comunitario.	(Mosala-Bryant & Hoskins, 2017)
		Acción comunitaria por las familias.	Colocar al servicio las habilidades para fomentar la justicia social y el empoderamiento.	(Mailloux & Lacharité, 2020)

Verificación de los aspectos organizacionales en las CoP reportadas en la literatura.

Una vez identificados los elementos y conceptos organizacionales que integran las Comunidades de práctica, se adelantó una consulta general de sus portales, formalizadas y constituidas, reportadas durante el proceso de revisión de literatura, dando a conocer su ámbito de operación.

Tabla 8.

Generalidades de lineamientos Organizacionales de las CoP con ambientes virtuales estructurados reportados en la literatura

Reportados en la literatura			Generalidades
Nro.	CoP/ país y dominio	Item	1. Visión sistémica y holística 2. Estrategias de gobernanza 3. Estructura Organizacional 4. Comunicación y participación
7A	REUNI+D España / grupos de investigación educativa	1	Pertenece al Ministerio de economía y competitividad cuenta con 11 grupos de investigación conectados a GITE-USAL
		2	Cambios sociales y retos para la era digital, aumentar aprendizaje científico, contribución al conocimiento abierto, participación en eventos internacionales.
		3	Grupos de investigación de diferentes universidades
		4	Establecimiento de redes y reuniones virtuales dimensionando presentación de proyectos y avances interactuando a nivel internacional
7B	CDA Comunidades de aprendizaje	1	Asesorías de comunidades autónomas de Europa con la participación de 294 comunidades, buscando la transformación social y educativa
	España /Universidad de Barcelona	2	Lectura dialógica e interpretación colectiva de textos en un contexto donde prima la validez de los argumentos.
		3	Comisiones mixtas de trabajo familias, profesores, comunidad
		4	Redes tecnológicas su extensión se ha promovido en Brasil y Unión Europea.
7C	PARENT NETWORK of Western New York	1	Brindar conocimientos de manera remota a personas con discapacidad o menores recursos
	EE.UU New York agencia con fines de lucro	2	Servicios de educación especial, empoderar a personas con discapacidades empleando estrategias educativas
		3	Profesionales especialistas interactúan para el intercambio de estrategias y conocimiento.
		4	Establecimiento con redes donde interactúan profesionales y padres de familia
7D	KTDERR	1	Traducción de Conocimientos para la Investigación de Discapacidad y Rehabilitación; cada uno de los grupos de trabajo y comunidades de práctica (CoP) está compuesto por beneficiarios de NIDILRR y otros participantes interesados.
	Knowledge translation for disability & rehabilitation	2	Servicios de educación especial implementando estrategias educativas descubriendo potencial de aprendizaje y conocimiento.

	research		Trabaja con un panel de revisión de expertos representan una variedad de áreas de especialización, que incluyen traducción de conocimientos, investigación sobre discapacidad y rehabilitación, revisiones sistemáticas y metanálisis, accesibilidad, política de discapacidad, competencia cultural y lingüística
	Estados Unidos / pertenece a la organización American Institutes for Research	3	Divulgación dirigida al Instituto Nacional sobre discapacidad, vida independiente y rehabilitación, dos veces al año se realiza reunión interactiva en línea.
	ScolarTIC	1	Integración de 41 países lo integran miembros que participen en la plataforma educativa
7E	Madrid /España alianzas estratégicas con fundaciones	2	Educación en conocimiento y cultura a través de portales educativos
		3	Formadores expertos en el ámbito pedagógico
		4	Comunidades abiertas establecen debates e intercambio de conocimientos mediante el Portal educativo. Método On-line
	Madrid, ciencia y tecnología	1	Investigadores y comunidades científicas que aporten conocimientos a nivel regional y estatal
7F	Madrid /España	2	“Acceso abierto” (Open Access) de la información y producción científica por medios electrónicos, ofrece a la sociedad esta Plataforma digital de acceso libre a la producción científica, generada por las Universidades públicas.
	Dirección General de Ciencia y Tecnología	3	Miembros vinculados a proyectos sinérgicos científicos
		4	Redes de laboratorio y evaluadores su comunicación se manifiesta en los resultados de producción científica.
	EurOMA		Red de académicos y profesionales con el interés de Gestión de Operación (investigación - práctica).
	Reino Unido (Europa)	1	(Instituto Europeo de Estudios Avanzados en Gestión) EIASM POMS (Production and Operations Management Society) y JOMSA(Asociación Japonesa de Estrategia y Gestión de Operaciones) en Asia
	Gestión de Operaciones	2	Participación en los seminarios impuestos por los miembros de la facultad que imparten los cursos de EDEN están todos afiliados a instituciones internacionales líderes y EurOMA es una membresía abierta a nivel internacional
7G		3	Instituto Europeo de Estudios Avanzados en Gestión) EIASM POMS (Production and Operations Management Society) y JOMSA(Asociación Japonesa de Estrategia y Gestión de Operaciones) en Asia; Académicos y profesionales a nivel mundial
		4	Reunión anual en las Asambleas Generales Anuales (AGM) celebradas en la Conferencia Anual Internacional de EurOMA también sirve como foro principal para que la Junta comunique los desarrollos y decisiones recientes a los miembros

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de las diferentes metodologías y lineamientos que se estructuran en base a las experiencias de Comunidades de Práctica y Aprendizaje en instituciones educativas, podemos observar el claro compromiso e iniciativa que los integrantes de estos grupos pueden proyectar para el sostenimiento, ampliación y fortalecimiento de las redes que conforman dichas comunidades, afianzando en la innovación de estrategias que permiten reformar o afianzar en el avance de transmisión y tratamiento del conocimiento aunado a las habilidades que se puedan aportar en las diferentes gestiones académicas y organizacionales.

Por otra parte, se puede deducir que el intercambio de estas habilidades de conocimientos se puede efectuar en ambientes presenciales y como un reto a la nueva revolución en ambientes virtuales, lo que permite una interacción e intercambios de conocimientos de manera más práctica y ágil a través de plataformas, como lo demuestran diferentes VCoP que aprovechan las mediaciones tecnológicas para la exploración del conocimiento tácito en las organizaciones.

Adicionalmente, la dinámica de fortalecer líneas de acción en las CoP / VCoP fomentan el valor, desde la evaluación y toma de decisiones estratégicas, haciendo un seguimiento explícito de los grupos, de lo anterior depende el éxito y el crecimiento de la comunidad, atraer estas dinámicas que aumentan la capacidad de soportar y administrar la constitución de dichas redes conformadas, en la actualidad la intención de mantener CoP, se quedan en expectativa o en proceso de gestión, pues la dinámica y la constancia pierden su valor, por tal razón la cadena para de estas comunidades deben ser imperiosos y con proyectos de gran alcance pedagógico, social, cultural y educativo.

En cuanto a la construcción de redes mencionados y abordados en el análisis de literatura, se debe destacar los alcances informáticos y las posibilidades de cotejar estos ambientes de aprendizaje presenciales y virtuales fuertemente establecidas y administradas con una comunicación constante y disciplinada por los integrantes, proyectando investigación y gestión del conocimiento, motivando crecimiento de las CoP / VCoP, por lo tanto, la construcción de dichas comunidades debe ser formulada como desde los modelos pedagógicos, incluir colaboración internacional, caracterizarse por su dominio, constitución y potencial para soportar la implementación de metodologías activas y la formación de docentes.

Finalmente, se catalogan diferentes estrategias aplicadas a este tipo de comunidades de práctica y aprendizaje, en constituir habilidades que permitan metodologías y perspectivas de sostenimiento con una comunicación en línea afianzando el uso de la tecnología para el alcance de una información de alta calidad, construyendo confianza y motivación, puesto que el conocimiento no se debe archivar como un enriquecimiento personal sino valorarlo, transmitirlo y tratarlo con y para los demás participantes que permita la integración del personal periférico en el aprendizaje organizacional y finalmente, tener una ventaja diferencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akinyemi, A. F., Rembe, S., Shumba, J., & Adewumi, T. M. (2019). Collaboration and mutual support as processes established by communities of practice to improve continuing professional teachers' development in high schools. *Cogent Education*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1685446>
- Al-Shahrani, F., & Mohammad, H. (2014). Conceptual model of successful educational online community of practice for Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 9(9), 4–10. <https://doi.org/10.3991/ijet.v9i9.3864>
- Auer, A. M., Hanson, P., Brady-Fryer, B., Alati-It, J., & Johnson, A. L. (2020). Communities of practice in Alberta Health Services: Advancing a learning organisation. *Health Research Policy and Systems*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00603-y>
- Austin, E. J., LeRouge, C., Lee, J. R., Segal, C., Sangameswaran, S., Heim, J., Lober, W. B., Hartzler, A. L., & Lavalley, D. C. (2021). A learning health systems approach to integrating electronic patient-reported outcomes across the health care organization. *Learning Health Systems*, 5(4). <https://doi.org/10.1002/lrh2.10263>
- Awah, P. K., Boock, A. U., Mou, F., Koin, J. T., Anye, E. M., Noumen, D., & Nichter, M. (2018). Developing a Buruli ulcer community of practice in Bankim, Cameroon: A model for Buruli ulcer outreach in Africa. *PLoS Neglected Tropical Diseases*, 12(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pntd.0006238>
- Barnett, S., Jones, S. C., Bennett, S., Iverson, D., & Robinson, L. (2016). A virtual community of practice for general practice training: A preimplementation survey. In

- JMIR Medical Education (Vol. 2, Issue 2). JMIR Publications Inc. <https://doi.org/10.2196/mededu.5318>
- Barrero Fernández, B., Segovia, J. D., & de Dios Fernández Gálvez, J. (2020). Liderazgo intermedio y desarrollo de comunidades de práctica profesional: Lecciones emergentes de un estudio de caso Middle leadership and communities practice: Emerging lessons from a case study. <https://bit.ly/3KQto9u>
- Barrios-Martínez, D. M., Zuluaga-Ocampo, Z. P., García-Cepero, M. C., Gómez-Hernández, F. A., Santamaría, A., Castro-Fajardo, L. E., & Sánchez-Vallejo, A. (2019). Communities of practice as a comprehensive framework for teacher's talent. *Magis*, 11(23), 75–94. <https://bit.ly/41LUfm>
- Bedoya González, J. R., Betancourt Cardona, M. O., & Villa Montoya, F. L. (2017). Creación de una comunidad de práctica para la formación de docentes en la integración de las TIC a los procesos de aprendizaje y enseñanza de lenguas extranjeras. *Ikala, Revista de Lenguaje y Cultura*, 23(1), 121–139. <https://bit.ly/3UzS7SP>
- Bertolazo, T., Rejane, S., & Tenoría, N. (2020). Knowledge management: an exploratory study for knowledge transfer in a university (Vol. 28).
- Cáceres García, N. G., & Cáceres Albornoz, G. A. (2022). Responsabilidad social universitaria: percepción en estudiantes de Posgrado Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Central del Ecuador. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 6(13), 66–80. <https://bit.ly/3KNQ9tN>
- Cantero, N., Antonio, R., & Vallejo, P. (2018). Los retos de la dirección escolar en los centros comunidades de aprendizaje de andalucía the challenges of school management in the andalusian learning communities centers. *Evista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 29(3), 61–78. <https://bit.ly/3zUHoZu>
- Chicaíza-Becerra, L. A., Riaño Casallas, M. I., Rojas-Berrio Claudia Patricia, & Garzón Santos, S. (2017). Revisión sistemática de la literatura en Administración. <https://bit.ly/3KQhMDn>
- Christensen, B. (2018). The Process of Creating Value With Intellectual Capital Practice as An Intangible Asset in Communities of Practice in The SME: An Empirical Case Study. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(2), 73–83. www.ejkm.com
- de Souza Machado, R., Fleig, L., Forno, D., & Carnevale De Almeida, I. (2020). The use of technological tools as communities of practice by teachers of a private education network Esta obra se distribuye bajo Licencia Creative Commons CC-BY-NC 4.0. 25, 21–30. <https://doi.org/10.24215/18509959.25.e02>
- Duarte, V. D. V., Gazquez, A. H., Massuda, E. M., & Macuch, R. D. S. (2020). Comunidades de pratica em saúde - análise da plataforma online do Ministério da Saúde Brasileiro. *Revista de Gestão Em Sistemas de Saúde*, 9(2), 303–318. <https://doi.org/10.5585/rgss.v9i2.16390>
- García Valcárcel, A., González Rodero, L. M., Basilotta Gómez-Pablos, V., & Martín del Pozo, M. (2018). REUNI+D: una red universitaria para la construcción colaborativa de conocimiento. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(2), 159. <https://doi.org/10.5944/ried.21.2.20605>
- Golden, T. P., Karpur, A., & Podolec, M. (2019). Centering communities, constellations and networks of practice to improve youth post-school outcomes through PROMISE. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 51(2), 115–125. <https://bit.ly/3ZXJT8g>
- Handzic, M., Bratianu, C., & Bolisani, E. (2021). Scientific Associations as Communities of Practice for Fostering Collaborative Knowledge Building: Case Study of IAKM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(2), 91–104. www.ejkm.com
- Hermanrud, I. (2017). Best Fit KM: Linking Communities of Practice to an Innovation Strategy. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15, 28.
- Hernández-Soto, R., Gutiérrez-Ortega, M., & Rubia-Avi, B. (2021). Key factors in knowledge sharing behavior in virtual communities of practice: A systematic review. In *Education*

- in the Knowledge Society (Vol. 22). Ediciones Universidad de Salamanca. <https://doi.org/10.14201/eks.22715>
- Jagasia, J., Baul, U., & Mallik, D. (2015). A Framework for Communities of Practice in Learning Organizations. *Business Perspectives and Research*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/2278533714551861>
- Jeffs, L., McShane, J., Flintoft, V., White, P., Indar, A., Maione, M., Lopez, A. J., Bookey-Bassett, S., & Scavuzzo, L. (2016). Contextualizing learning to improve care using collaborative communities of practices. *BMC Health Services Research*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1566-4>
- Lacasta Tintorer, D., Flayeh Beneyto, S., Manresa, J. M., Torán-Monserrat, P., Jiménez-Zarco, A., Torrent-Sellens, J., & Saigí-Rubió, F. (2015a). Understanding the discriminant factors that influence the adoption and use of clinical communities of practice: The ECOPIH case. *BMC Health Services Research*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1036-4>
- Lacasta Tintorer, D., Flayeh Beneyto, S., Manresa, J. M., Torán-Monserrat, P., Jiménez-Zarco, A., Torrent-Sellens, J., & Saigí-Rubió, F. (2015b). Understanding the discriminant factors that influence the adoption and use of clinical communities of practice: The ECOPIH case. *BMC Health Services Research*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1036-4>
- Lesser, E. y Everest, K. (2001), "Uso de comunidades de práctica para gestionar el capital intelectual", *Ivey Business Journal*, vol. 65 núm. 4, págs. 37-41.
- Mailloux, D., & Lacharité, C. (2020). Beyond new public management: Empowering community-based organisations. *Journal of Community Psychology*, 48(8), 2571–2588. <https://doi.org/10.1002/jcop.22435>
- Manuti, A., Impedovo, M. A., & de Palma, P. D. (2017). Managing social and human capital in organizations: Communities of practices as strategic tools for individual and organizational development. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 217–234. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2016-0062>
- Mosala-Bryant, N. N., & Hoskins, R. G. (2017). Motivational theory and knowledge sharing in the public service. *SA Journal of Information Management*, 19(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v19i1.772>
- Murnane, S., & Browne, A. (2016). From experience to knowledge in professional IT management education: exploring the applicability of classroom learning to real-life contexts. *The Irish Journal of Management*, 35(2), 165–175. <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0012>
- Musteen, M., Curran, R., Arroiteia, N., Ripollés, M., & Blesa, A. (2018). A Community of Practice Approach to Teaching International Entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8(4), 56. <https://doi.org/10.3390/admsci8040056>
- Ponsford, R., Ford, J., Korjonen, H., Hughes, E., Keswani, A., Pliakas, T., & Egan, M. (2017). Competing for space in an already crowded market: A mixed methods study of why an online community of practice (CoP) for alcohol harm reduction failed to generate interest amongst the group of public health professionals at which it was aimed. *Implementation Science*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0622-8>
- Racionero-Plaza, S., & Puig, P. (2017). La Confluencia entre Comunidades de Aprendizaje y otros Proyectos: El Caso de los CRFA en Perú y Guatemala. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 7(3), 339. <https://doi.org/10.17583/remie.2017.3023>
- Roberts, L. (2021). "This Is Just What We Do": PhD Students on Becoming Scholars in a Community of Practice. *Communications in Information Literacy*, 15(1), 75–94. <https://doi.org/10.15760/comminfolit.2021.15.1.4>
- Rouleaux, M. (2008). *Organisation 2.0 - Le knowledge management nouvelle génération*. <http://livre21.com/LIVREF/F34/F034080.pdf>
- Seyednazari, N., Maleki Avarsin, S., & Yari Haj Atalou, J. (2018). Developing Communities of Practice Model to Enhance Knowledge and Improve Learning among Faculty

- Members (Case Study: Tabriz University of Medical Sciences). *Research and Development in Medical Education*, 7(2), 82–90. <https://doi.org/10.15171/rdme.2018.017>
- Sigala, P., María, L., & Roaro, Z. (2019). Improving the Praxis of Conversation Club Leaders in a Community of Practice: A Case Study in a Self-Access Centre (Vol. 10, Issue 2).
- Sztangret, I. (2016). Social media as a just-in-time-marketing--knowledge-diffusion tool on the example of it sector. *Oeconomia*, 15(4), 157–169. <https://bit.ly/41faOhn>
- Vieira, M. C. (2019). Comunidades de práticas como espaços de formação inicial na educação de jovens e adultos. *Revista Ibero-Americana de Estudos Em Educação*, 14(3), 1015–1029. <https://doi.org/10.21723/riaee.v14i3.11139>
- Waris, M. M., Sanin, C., & Szczerbicki, E. (2019). Establishing intelligent enterprise through community of practice for product innovation. *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 37(6), 7169–7178. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179329>
- Wieringa, S., Engebretsen, E., Heggen, K., & Greenhalgh, T. (2018). How knowledge is constructed and exchanged in virtual communities of physicians: Qualitative study of mindlines online. *Journal of Medical Internet Research*, 20(2). <https://doi.org/10.2196/jmir.8325>