



MÁSTER UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN Y TIC (E-LEARNING)
Trabajo Final de Máster (TFM)
Especialización: Dirección y gestión del e-learning
Modalidad: Teórica

COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO AGENTES DINAMIZADORES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Elsa Carolina Chaparro Aljure

Profesor colaborador: Agustí Cerdan
Bucaramanga, 6 de junio de 2022

Resumen

La complejidad introducida por los avances tecnológicos y la globalización durante las últimas décadas, han puesto de manifiesto la necesidad de contar con organizaciones flexibles, creativas e innovadoras, que promuevan el intercambio de conocimientos, capaces de adaptarse y atender rápidamente las demandas del entorno. En este sentido, las comunidades de práctica se presentan como una oportunidad para dinamizar la gestión institucional en las universidades gracias a su potencial para mejorar procesos y solucionar problemas a partir de la interacción y el intercambio de conocimientos. Asimismo, pueden generar las condiciones adecuadas para promover el uso significativo de las TIC en los procesos académicos y administrativos a distancia que, debido a la pandemia del COVID-19, se han incorporado rápidamente a la educación y en muchos casos de manera forzosa.

La finalidad del presente TFM es realizar una reflexión crítica e identificación de elementos clave a tener en cuenta para la construcción y consolidación de comunidades de práctica en instituciones de educación superior, desde una mirada institucional y buscando identificar el papel de la dirección en la creación y consolidación de las mismas. En consecuencia, este trabajo se constituye en un referente que arroja luces para reconocer la existencia de comunidades de práctica en el ámbito universitario, así como para saber qué elementos han de tenerse en cuenta para su construcción y consolidación.

Palabras clave: comunidades de práctica, TIC, educación superior, gestión educativa.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Planteamiento del Problema y Justificación	5
3. Objetivos	6
4. Antecedentes y Marco Teórico	7
4.1 Antecedentes.....	7
4.1.1 Orígenes de las CoP	7
4.1.2 Características de las CoP.....	9
4.1.3 Ámbitos de Aplicación	10
4.1.4 Factores Clave en la Construcción y Consolidación de CoP	14
4.1.5 Las TIC y las CoP.....	19
4.2 Marco Teórico.....	20
4.2.1 Comunidad de práctica (CoP).....	20
4.2.2 Gestión Educativa	23
4.2.3 Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	25
5. Análisis y Discusión del Tema.....	26
6. Conclusiones	29
7. Limitaciones.....	31
8. Líneas Futuras de Trabajo	31
Referencias.....	33

1. Introducción

Durante las últimas décadas hemos presenciado cambios trascendentales en la forma en que la sociedad interactúa, aprende, participa, etc. En palabras de Castells (2000), vivimos en una “sociedad cuya estructura social se construye en torno a redes de información, a partir de la tecnología de información microelectrónica estructurada en Internet” (párr. 38). La sociedad-red se sustenta en la información y el conocimiento, por lo que su principal actividad es la transmisión, gestión y tratamiento del mismo. Así pues, las organizaciones del siglo XXI, deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse, responder a los cambios del contexto y no sucumbir ante ellos.

En este contexto, las instituciones de educación superior (IES), también afectadas por la complejidad introducida por las TIC y la globalización en el aprendizaje, están llamadas a adecuar sus funciones misionales (docencia, investigación y extensión) mediante el uso de propuestas gerenciales organizativas más dinámicas, flexibles e innovadoras que les permita gestionar asertivamente el conocimiento, mejorar sus procesos académicos y administrativos y así, dar respuesta oportuna al entorno y a su propia dinámica (Ontiveros, 2018). Un ejemplo concreto de este tipo de propuestas son las comunidades de práctica (CoP).

Las CoP hacen referencia a “grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo a lo que se dedican y aprenden cómo hacerlo mejor en tanto que interactúan regularmente” (Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015, p. 1) y su valor en las organizaciones para mejorar procesos y solucionar problemas ha sido reconocido por varios autores. Ash Amin y Joanne Roberts (citados por Manuti et al., 2017) señalan que “a través de la interacción, las comunidades de práctica desarrollan, comparten y transfieren conocimientos, contribuyendo así de manera concreta al crecimiento y desarrollo organizacional” (p. 218).

El presente trabajo tiene como finalidad realizar una reflexión crítica e identificación de elementos clave para la construcción y consolidación de CoP como estrategia dinamizadora de la gestión institucional en el ámbito de la educación superior. Para ello, se ha partido de una revisión del estado de la cuestión, abordando aspectos como los orígenes de las CoP y su evolución, las características, los ámbitos de aplicación, los factores de éxito y la relación de las CoP con las TIC. Posteriormente, se presentan en el marco teórico los

principales conceptos que dan sustento a este trabajo y que darán paso al análisis y discusión sobre la temática principal y la problemática identificada. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas, a la luz de los objetivos del TFM.

2. Planteamiento del Problema y Justificación

Los cambios continuos provocados por los avances tecnológicos y la importancia que han adquirido el conocimiento y el capital humano como factores estratégicos en la gestión de las empresas durante el siglo XXI (Manuti et al., 2017; Escorcía y Barros, 2020) han revelado la necesidad de contar con organizaciones flexibles, creativas e innovadoras, que promuevan el intercambio de conocimientos, capaces de adaptarse y atender rápidamente las demandas del entorno. Esta realidad no es ajena a las IES; de hecho, el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO IESALC, 2021) señala en un informe sobre el futuro de la educación superior el *megacambio* hacia la enseñanza y el aprendizaje en línea inspirado por la pandemia del COVID-19 y el gran esfuerzo que ha conllevado a las comunidades universitarias la rápida incorporación de las TIC.

En este escenario, las CoP no sólo son una estrategia que puede ayudar a dinamizar la gestión institucional de las universidades; también pueden ser una estrategia para conocer y potenciar la estructura informal de la organización y gestionar el conocimiento que allí se intercambia y se produce. Aún cuando es bien sabido que todas las organizaciones cuentan con una estructura formal, es a través de la estructura informal por donde muchas veces realmente fluye la información y esa información tiende a perderse o ser ignorada por la dirección. En este sentido, Manuti et al. (2017) reconocen la existencia de “una organización informal y no administrada y que a menudo es más poderosa en términos de desempeño, comportamientos y acciones que la formal” (p. 220). De igual forma, Sanz (2012) apunta la importancia de conocer esta estructura informal para la gestión exitosa de los recursos humanos de una empresa y cómo la internet y el rápido avance de las TIC favorecen la generación de este tipo de estructuras.

Otra problemática que ha puesto de manifiesto recientemente la pandemia del COVID-19 es la necesidad de reducir la brecha digital (UNESCO IESALC, 2021) y de promover

verdaderos procesos de inclusión social. En este sentido, las CoP pueden ser una estrategia de alfabetización digital que ayude a superar la resistencia al cambio relacionada con el uso de las TIC por parte de profesores y administrativos en las IES. Las TIC juegan un papel muy importante en las CoP, ya que fomentan su existencia facilitando el intercambio de flujos de información y las hacen más visibles para el resto de la organización (Sanz, 2012), constituyéndose en una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de las mismas, independientemente de que sean presenciales o virtuales. Al respecto, Arellano Vega (2018) concluye que la negociación de significados que se da en las CoP está mediada por la virtualidad a través del uso de plataformas digitales, lo cual permite a los miembros de las CoP desarrollar competencias digitales, incluso si el objetivo de la Comunidad no está relacionado directamente con el desarrollo de estas.

Ahora, si bien es cierto que las CoP pueden ser una estrategia adecuada para enfrentar la problemática ya identificada, una implementación incorrecta de las mismas puede conducir al fracaso (Sanz, 2012; Ghimisi y Nicula, 2017). Bajo esta perspectiva, estudiar las CoP y los factores clave para la construcción y consolidación de las mismas en IES constituye una temática de especial interés.

Con el propósito de garantizar la calidad y la sostenibilidad del TFM se han tenido en cuenta criterios de tipo ético como la rigurosidad en la búsqueda y selección de fuentes de información, utilizando bases de datos y buscadores de tipo académico como la Biblioteca UOC, Google Scholar, Scopus, ERIC, LA Referencia y Redalyc y dando prioridad a artículos, libros, trabajos finales de maestría y tesis de doctorado, de acuerdo con la pertinencia, fiabilidad y precisión de las mismas. De igual forma, se utilizó la normativa APA para citar y referenciar las fuentes a lo largo del documento y así evitar incurrir en cualquier tipo de plagio. Además, se trabajó evitando imprimir los documentos de estudio y utilizando la carga del computador, siempre que fuera posible, como una muestra del compromiso con el medio ambiente.

3. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es realizar una reflexión crítica en torno a los elementos clave a tener en cuenta para la construcción y consolidación de comunidades de práctica

como estrategia dinamizadora de la gestión institucional en el ámbito de la educación superior. Para alcanzar este fin, se han formulado los siguientes objetivos específicos:

- Presentar un marco referencial en el que se conceptualice la noción de comunidades de práctica.
- Analizar el papel de las CoP en el ámbito de la educación superior y su potencial para dinamizar la gestión de las IES.
- Identificar los elementos clave o aspectos a tener en cuenta para el diseño y puesta en marcha de CoP en el ámbito de la educación superior.

4. Antecedentes y Marco Teórico

4.1 Antecedentes

4.1.1 Orígenes de las CoP

Las CoP son tan antiguas como la humanidad misma, ya que se fundamentan en la predisposición natural del ser humano por compartir y aprender juntos (Ghimisi y Nicula, 2017; Sanz, 2012; Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015). Podría decirse que, de una forma u otra, todos hemos hecho parte de una CoP, en la familia, en el trabajo, en el barrio, en la escuela o la universidad, hemos aprendido el uno del otro y hemos trabajado de forma colaborativa para resolver algún problema común y avanzar.

Sin embargo, el concepto como tal tiene sus orígenes en la década de los 90 y se le atribuye, por una parte, a Jean Lave y Etienne Wenger, quienes acuñaron por primera vez el término de comunidades de práctica en su libro *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, y, por otra parte, a John Seely Brown y Paul Duguid, quienes también utilizaron el término en el mismo año (1991) en su artículo *Organizational learning and communities of practice*, el cual recoge los hallazgos de un estudio detallado de la forma en que trabajaban los reparadores de fotocopiadoras de la empresa Xerox (Vásquez Bronfman, 2011). Todos estos autores, a través de estudios etnográficos sobre la práctica en el lugar de trabajo, encontraron que la forma en que las personas trabajan en la realidad difiere considerablemente de la forma en que la dirección de las organizaciones cree que lo hacen (normalmente descrita en los manuales de funciones y organigramas).

La anterior consideración dio paso a las ideas básicas que se encuentran tras el concepto de CoP: que el aprendizaje es un proceso de carácter social y que ocurre en la *acción situada*. En palabras de Vásquez Bronfman (2011) “se aprende una práctica a través del involucrarse en dicha práctica y en el contexto en la cual ésta se realiza” (p. 57). Lave y Wenger utilizaron el término de CoP por primera vez para referirse a la comunidad que actúa como un currículo viviente para el aprendiz (Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015). Sus estudios sobre el aprendizaje de artes y oficios revelaron que el aprendizaje de un oficio o una práctica laboral sucede cuando se participa en una comunidad de personas que ejercen ese oficio o práctica y no sólo a través de la relación aprendiz-maestro, como se solía pensar.

Una vez conceptualizado este fenómeno, se comenzó a identificar la existencia de CoP en diferentes organizaciones. Algunas de las experiencias más renombradas a finales del siglo XX y que siguen siendo referente para varios investigadores de la temática (Ghimisi y Nicula, 2017; Sanz 2012; Vásquez Bronfman, 2011) son las siguientes:

- Los reparadores de fotocopiadoras de la empresa Xerox, quienes se reunían (en torno a un café, a la hora del desayuno o almuerzo) para discutir acerca de sus problemas para reparar las máquinas y no sólo lograban repararlas, sino que también producían ideas sobre cómo hacerlo mejor.
- Los ingenieros de Chrysler Corporation, quienes se reunieron inicialmente para acelerar el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de automóvil. Como resultado, lograron sacar un nuevo modelo en tan sólo 2 años y medio, cuando normalmente les tomaba 5 años. A partir de allí, siguieron trabajando en torno a temas relacionados con el desarrollo de productos y crearon el Engineering Book of Knowledge o Ebok, una base de datos con la información relevante sobre buenas prácticas, lecciones aprendidas e información de proveedores.
- Los tramitadores de solicitudes médicas en una compañía estadounidense de seguros, quienes, a pesar de la naturaleza individual de su trabajo, intercambiaban información, compartiendo trucos e ideas para resolver las tramitaciones de un modo más ágil, cumplir con las exigencias institucionales y hacer más llevadero el día a día.

4.1.2 Características de las CoP

En el contexto de las organizaciones existen diferentes tipos de estructuras organizacionales que, si bien pueden tener características similares, no pueden considerarse CoP. Sanz (2012), por ejemplo, distingue tres tipos grandes de estructuras organizacionales: los grupos, los equipos de trabajo y las comunidades. Además, señala que probablemente, el elemento característico que más las diferencia es su propósito y factor de cohesión. Mientras los grupos y equipos trabajan con la finalidad de alcanzar un objetivo, a los miembros de las comunidades los une el interés por compartir.

En este sentido, es importante establecer una serie de características que nos ayuden a diferenciar a las CoP de otras estructuras similares. Autores como Sanz (2012) y Joaquín Gairín y David Rodríguez-Gómez (citados en Barrera-Corominas y Gairín Sallán, 2018) coinciden en señalar algunos elementos relacionados con la organización y con la forma de operar de las CoP que permiten hacer una caracterización sintética de las mismas (ver tabla 1).

Tabla 1

Caracterización sintética de las CoP. Elaboración propia a partir de Sanz (2012) y Barrera-Corominas y Gairín Sallán (2018).

Elemento	Caracterización
Tipo de liderazgo	Moderador / dinamizador.
Propósito y factor de cohesión	Compartir la práctica profesional, construir e intercambiar conocimientos, pasión, compromiso.
Afiliación de los miembros	Autoselección.
Perdurabilidad	Mientras dure el interés y el compromiso de sus miembros.
Tamaño	50 - 80 personas.
Virtualidad	Relación total.
Calendario de reuniones	No existe.

En esta caracterización el papel del moderador es fundamental para el éxito de la CoP. Su función es animar y dinamizar el enriquecimiento mutuo y el intercambio de experiencias, así como identificar los temas importantes que deben tratarse en el seno de la comunidad y la planificación y facilitación de sus actividades. De acuerdo con Vásquez Bronfman (2011) debe tratarse de un miembro respetado de la comunidad. Por otra parte, es importante señalar que el tamaño que favorece la salud y estabilidad de la comunidad oscila entre 50 y 80 participantes, un número considerable para que el intercambio de conocimiento sea significativo, pero a la vez gestionable (Sanz, 2012). Finalmente, es importante comprender que no todos los miembros de una comunidad participan de la misma forma ni en el mismo grado. A este respecto, normalmente se observan en las CoP tres niveles de participación (Wenger, McDermott y Snyder, 2002):

- *El corazón de la CoP*: normalmente representa el 10 o 15%, conformado por quienes participan activamente en discusiones y debates. Aquí están el moderador y los líderes.
- *El grupo activo*: normalmente representa el 15 o 20% de la comunidad. Son quienes participan en las reuniones regularmente, pero sin la intensidad de los miembros que pertenecen al corazón.
- *La Periferia*: representa entre el 65 o 75%. Ellos observan desde la barrera, siguen la actividad del grupo, aprenden con ellos, pero no intervienen ni realizan aportaciones.

4.1.3 Ámbitos de Aplicación

El concepto de CoP ha evolucionado desde sus orígenes en la teoría del aprendizaje de artes y oficios y se ha abierto paso en diferentes sectores como los negocios, el diseño organizacional, el gobierno, la educación, las asociaciones profesionales, el desarrollo internacional y la vida civil (Rubiano, 2013; Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015).

De acuerdo con Wenger-Trayner y Wenger-Trayner (2015), este concepto ha sido adoptado fácilmente por las organizaciones, ya que reconocen el valor estratégico del conocimiento. En esta línea, autores como Manuti et al. (2017) investigaron el papel de las CoP en las organizaciones y sus efectos más positivos tanto para el desarrollo individual como organizacional. El análisis de diversos estudios teóricos y empíricos sobre el tema, les permitió concluir que las CoP pueden ser espacios de aprendizaje individual, grupal y organizacional y una herramienta estratégica para que las organizaciones puedan gestionar

el conocimiento, pues ofrecen las condiciones adecuadas para la generación y circulación del mismo. Además, son una herramienta para el desarrollo de capacidades estratégicas en la organización en razón a las siguientes características (Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015):

- Autonomía, pues permiten a los participantes de la Comunidad hacerse responsables colectivamente de la gestión del conocimiento que ellos necesitan.
- Orientación a la práctica, pues crean un vínculo directo entre el aprendizaje y el desempeño.
- Transversalidad, ya que quienes se dedican a una práctica pueden manejar todos los aspectos del conocimiento, tanto los implícitos como los más explícitos.
- Informalidad, puesto que se pueden crear conexiones más allá de las organizaciones y de los límites geográficos.

Considerando que algunos de los ámbitos de aplicación de mayor relevancia para este TFM son las organizaciones y la educación, vale la pena señalar algunos de los hallazgos al respecto.

CoP en la educación

En la literatura académica, se encuentran diversos estudios que documentan la aplicación de las CoP en el desarrollo profesional docente. De acuerdo con Flórez y Fernández (2021), las CoP están siendo utilizadas en las universidades para impulsar el mejoramiento de los procesos educativos, pues favorecen: la promoción de un ambiente de confianza que estimula la colaboración entre pares, la generación de espacios reflexivos como base para la cualificación de la práctica docente, la gestión del conocimiento incentivado por el intercambio interdisciplinar de saberes y la configuración de repertorios compartidos de prácticas revisadas y reflexionadas conjuntamente, entre otros. Arellano Vega (2018) y Vaillant (2019) también han analizado el papel de las CoP en el proceso de formación del profesorado y reconocen en ellas una estrategia alternativa de desarrollo profesional que puede contrarrestar el aislamiento de los profesores en las instituciones educativas y favorecer el intercambio y colaboración entre colegas, generando la confianza necesaria para aprender constantemente unos de otros e innovar.

A manera de ejemplo, cabe traer a colación el caso de los CTE (Consejos Técnicos Escolares)¹ en México. Esta experiencia desarrollada en diferentes escuelas mexicanas puso de manifiesto la necesidad de crear CoP como medio de formación continua para afrontar las situaciones complejas del día a día. A través de entrevistas a profesores que participaron en la experiencia se concluyó que, para casi todos ellos, “las sesiones del CTE eran la oportunidad de trabajar de manera colegiada con otros docentes de quienes podían aprender y a quienes les podían aportar” (Gómez, 2018, p. 103). Los CTE, que funcionan como CoP, han cumplido con la función de promover el desarrollo profesional de estos docentes mediante tres acciones: abrir ventanas, al permitir el intercambio de experiencias y el acceso a la experticia del otro, generar comunidad y mayor comunicación, y cruzar fronteras, al aprender de sus pares independientemente del área de conocimiento en la que desarrollan su práctica docente.

En esta misma línea, diferentes autores han profundizado en el papel de las CoP para promover específicamente el desarrollo de competencias digitales docentes (Arellano Vega, 2018; Sullivan et al., 2018). Arellano Vega (2018) analiza, a partir de una revisión bibliográfica exhaustiva, las características de las CoP virtuales y sostiene que la implementación de estas últimas, al estar mediadas y soportadas por la tecnología, favorecen la generación de habilidades relacionadas con competencias digitales en sus participantes, incluso si su objetivo no es necesariamente el desarrollo de competencias digitales, sino cualquier otro relacionado con la práctica docente.

Por último, vale la pena destacar los trabajos de autores como Escobar Galindo (2020), Ghimisi y Nicula (2017), y Ontiveros (2018), quienes han explorado el papel de las CoP en la educación superior en un sentido más amplio, abordando el concepto, los elementos a tener en cuenta para el desarrollo de las mismas, los desafíos y la influencia de las TIC en la construcción de CoP en la era de la información. Estos autores coinciden en señalar que este tipo de estructura organizacional es cada vez más utilizada en el contexto universitario y constituyen contextos propicios para la gestión del conocimiento y para la innovación, gracias a su potencial para mejorar la comunicación e interacción entre los miembros de la

¹ Los CTE son cuerpos colegiados integrados por el colectivo docente, el personal de apoyo educativo y directivo que se reúnen periódicamente para analizar la situación de la escuela en materia de aprendizaje, diseñar una ruta de mejora y dar seguimiento a la misma a través de todo el ciclo. El Consejo, además, evalúa periódicamente los avances y, al final del ciclo escolar, los resultados (Gómez, 2018).

comunidad educativa y para facilitar la generación y el intercambio de conocimientos. El análisis de este tipo de trabajos, aunque más escasos en la literatura existente, posibilita otra mirada a la forma en la que las CoP pueden actuar como agentes dinamizadores de la gestión institucional en el ámbito universitario.

Desde esta perspectiva, Ontiveros (2018) analizó en su trabajo investigativo la relación entre CoP y aprendizaje organizacional en el contexto universitario y el conocimiento teórico asociado a la presencia, instrumentación e interacción de estas en las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión directiva universitaria y el potencial de las mismas para fortalecer y redimensionar dichas funciones, a partir de la introducción de transformaciones que conlleven al desarrollo de una organización dispuesta al aprendizaje en equipo, bajo un pensamiento sistémico, que entrelace participaciones internas y vinculadas, que tome decisiones colectivas, entre otros factores.

Así, este autor señala algunas problemáticas manifiestas en las diferentes funciones misionales universitarias y cómo podrían abordarse desde la perspectiva de las CoP. En la docencia universitaria y la extensión, señala el alejamiento sostenido entre el proceso educativo que se realiza desde la institución a los estudiantes y su práctica profesional cotidiana como egresados, lo cual de no atenderse a tiempo redundaría en la falta de pertinencia y desactualización de la oferta educativa respecto al mercado laboral. Esta problemática puede abordarse a partir de la detección o impulso de CoP, como un espacio de encuentro para estudiantes, egresados, profesores, directivas universitarias, empresarios, entre otros, interesados en aportar sus experiencias en contextos de ejercicio profesional relacionados con áreas de interés comunes para su discusión, reflexión y sistematización.

En este sentido, Ghimisi y Nicula (2017) también apuntan que el aislamiento de las universidades se puede superar fortaleciendo los procesos de colaboración y presentan el caso de las CoP de la Universidad Constantin Brancusi, donde fueron implementadas como estrategia para promover las mejores prácticas en el aprendizaje y la enseñanza, mediante el *fomento de enfoques interdisciplinarios para el diseño y desarrollo de planes de estudios*. La participación de estudiantes, egresados y especialistas en la materia que trabajaban en empresas de la región en dichas CoP dio como resultados la mejora y actualización de los planes de estudios, la mejora de la práctica de los estudiantes, el fortalecimiento de la cooperación universidad-empresa y el aumento del interés de los empresarios en las

actividades y procesos de definición de competencias y programas de estudios universitarios.

En cuanto a la investigación, se señala el protagonismo de las universidades en la generación y diseminación de conocimiento, lo cual conlleva a la necesidad de evaluar y potenciar la gestión de la investigación en la institución, cuyo funcionamiento y resultados deben trascender a la duración de una administración, la elaboración de un escrito o exposición en un evento dentro de los espacios institucionales (Ontiveros, 2018, p. 13). A este respecto, Novoa y Pirela (2020) resaltan el potencial de las CoP “como estrategia, que permita gestionar el conocimiento que se produce, logrando vincular las capacidades investigativas con las necesidades del entorno, en la búsqueda de alternativas para generar opciones que permitan transitar hacia procesos de transformación social y educativa” (p. 40). Al igual que Ontiveros, estos dos autores señalan la importancia de las CoP para la dinamización de la gestión investigativa, gracias a su capacidad para propiciar espacios idóneos para la producción de reflexiones, diálogos académicos y comunicación, así como para la creación de conocimientos y experiencias, con el fin de apalancar los procesos de investigación.

Finalmente, respecto a la gestión directiva universitaria, se señala la dualidad que se presenta en las interacciones entre los integrantes de los niveles superiores, ejecutivos y operativos en estructuras organizativas institucionalizadas (estructuras formales) y otras basadas en la experiencia del ejercicio profesional (estructuras informales). En el último caso, los aportes que allí se dan tienden a no ser registrados, lo que representa una pérdida consecutiva de los saberes aplicados. En este sentido, las CoP contribuyen, por sus características y naturaleza, a ofrecer entornos adecuados para el desarrollo, almacenamiento e intercambio de experiencias y conocimientos que se dan en el ejercicio cotidiano de la gestión directiva universitaria sin la rigurosidad de las formalidades burocráticas (Manuti et al., 2017; Ontiveros, 2018).

4.1.4 Factores Clave en la Construcción y Consolidación de CoP

Con la implementación de diferentes tipos de CoP en tan diversos sectores, hacia inicios de los años 2000 aparecen los primeros resultados tangibles de estas experiencias y, con ellos, el intento por dar con la clave del éxito de las comunidades. No existe una receta o

fórmula mágica que pueda aplicarse a todas las CoP (Sanz, 2012; Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015), sin embargo, sí es posible identificar algunos factores clave para que este tipo de comunidades funcionen. En tal sentido, se consideran en este trabajo las contribuciones de Sanz (2012) y de Gairín et al. (citados en Barrera-Corominas y Gairín Sallán, 2018).

De acuerdo con Sanz (2012), quien realiza una propuesta de factores clave a partir de las contribuciones de Richard McDermott (2001) en su artículo “Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice” y del análisis de los paradigmáticos casos de Xerox y de los tramitadores de solicitudes médicas y otros cinco casos más cercanos y recientes: La Caixa y Virtaula, el programa Compartim (de la Generalitat de Catalunya), la Red de Telecentros, los auditores de un grupo financiero español y el programa de barrios de la Generalitat de Catalunya, existen 8 elementos clave: *la identificación de una necesidad* clara por parte del grupo; *la alineación entre los intereses* de la organización y los de la comunidad; la existencia de *la figura del moderador*; *la legitimidad de la comunidad*, mediante el reconocimiento y aplicación de su trabajo; *la cohesión de la comunidad*; *la cultura de compartir*, que ha de ser cultivada antes, durante y después del surgimiento de la comunidad; *la facilidad de acceso a través de las TIC*; y *el tamaño de la comunidad*, que no ha de ser inferior a 30 ni superior a 100 miembros.

Por su parte, Gairín et al. (citados en Barrera-Corominas y Gairín Sallán, 2018) agrupan los aspectos clave para el éxito de las CoP en torno a cuatro dimensiones:

- Los factores organizativos: incluyen aspectos relacionados con la infraestructura, la cultura organizativa o el rol que desempeñan los superiores jerárquicos;
- La dinámica de la CoP: donde el rol del moderador es clave, seguido de la definición de objetivos, los contenidos de la CoP y las facilidades para la realización de reuniones presenciales;
- Los miembros de la CoP: donde son aspectos clave la motivación, la actitud o la formación previa; y,
- Los resultados de la CoP: y el uso que se haga de los mismos, siendo particularmente sensibles la utilidad de estos para favorecer la formación de los participantes, la utilidad de los productos finales para la organización y la contribución a la mejora del clima.

En el contexto de la educación superior también es posible identificar, a partir de la documentación de algunas experiencias de implementación de CoP en instituciones universitarias, algunos elementos clave para la construcción y consolidación de las mismas y no difieren sustancialmente de los aspectos ya mencionados. El primer caso por referenciar es el de las CoP en el Centro Universidad Empresa (CUE)² del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) en México (Escobar Galindo, 2020). Allí se optó por utilizar esta estrategia como medio para incentivar y gestionar la innovación y después de su implementación se observan los siguientes factores clave:

- *Partir de una necesidad compartida*, identificada desde un diagnóstico de cultura al CUE, que fue validado por toda la comunidad del Centro (esto incluye a las directivas).
- *Participación voluntaria*, de integrantes procedentes de diferentes programas, de modo que se conformó una comunidad heterogénea y con interés genuino en abordar la necesidad identificada.
- *Establecimiento de reglas y objetivos*, que dieron organización a la comunidad y que orientaron el cómo somos y cómo nos comprometemos.
- *El rol del moderador*, encargado de planear con anticipación cada sesión, ayudar a mantener la motivación, delimitar y priorizar, así como de recordar el sentido o el PARA QUÉ de la comunidad.
- *Flexibilidad y dinamismo*, para aprovechar el potencial de la CoP.
- *Facilidad de acceso a través de TIC*, haciendo uso de una plataforma que ya se conocía y utilizaba previamente para compartir información entre equipos. Esto permitió compartir y conservar la información generada, al igual que interactuar en tiempo real y generar colaboración en línea.
- *Participación y apoyo del director del CUE*, aspecto en estrecha relación con la *legitimidad* de la comunidad, lo cual redundó positivamente en la motivación de los participantes.
- *Aprovechamiento de la información generada en la CoP por parte de las directivas de la organización*.

² Centro que brinda servicios de asesoría y formación a empresas, emprendedores y empresarios, vulnerables, fortaleciéndoles y añadiéndoles competitividad, para que puedan ser capaces de generar más fuentes de empleo y mejorar las condiciones de trabajo (Escobar Galindo, 2020).

El segundo caso es el de comunidad de práctica de gestión de proyectos de la Universidad de Duke (Duke PMCoP) en Estados Unidos, cuya misión es proporcionar una red profesional para las personas de la institución involucradas en la gestión de proyectos, incluyendo actividades de desarrollo profesional, educación y capacitación para estudiantes, profesores y personal; y un repositorio de mejores prácticas, herramientas y recursos en esta área (Johnson et al., 2020). Dos años después de su lanzamiento oficial, esta comunidad se ha consolidado, cumpliendo con su misión y cuenta ya con 400 miembros de toda la Universidad de Duke. De esta experiencia se pueden señalar los siguientes factores clave:

- *Identificación de una necesidad manifiesta.*
- *Participación de figuras reconocidas en el área de la gestión de proyectos a nivel institucional*, que facilitan la mediación entre la CoP y las directivas y otras partes interesadas de la Universidad.
- *Apoyo institucional*, en términos de esfuerzo y recursos para su puesta en marcha.
- *Afiliación abierta y voluntaria*, tanto dentro como fuera de Duke.
- *Contar con un comité directivo (SC)*, cuyas responsabilidades son proporcionar gobernanza y liderazgo y desempeñar un papel de asesor gracias a su experiencia en el área de dominio de la comunidad.
- *El establecimiento de subcomités*, de acuerdo con las funciones que se realizan en la CoP y que dado su tamaño, ha facilitado la gestión y desarrollo.
- *Uso de las herramientas TIC adecuadas.* La Duke PMCoP desarrolló un sitio web que alberga una serie de recursos informativos para sus miembros. Estos recursos incluyen una caja de herramientas *Duke Box*, un servicio de colaboración y almacenamiento basado en la nube. Además, tienen presencia en redes sociales como LinkedIn, lo que les permite hacer transferencia de conocimiento hacia el exterior.
- *Evaluación continua*, de los datos demográficos, de la pertinencia de los contenidos compartidos y generados por la comunidad y de la estructura y función de la comunidad, para asegurar la continuidad y la estabilidad de la comunidad.
- *Desarrollo de métricas y metas*, alineadas con los objetivos estratégicos de Duke para demostrar la eficacia de la comunidad y asegurar el financiamiento interno.

La revisión de estas experiencias desarrolladas en el contexto universitario permite concluir que hay tres factores clave, comunes y relevantes que, si bien no garantizan el éxito de las

CoP, de no tenerse en cuenta conducirán al fracaso: primero, *la identificación de una necesidad real*, alineada con los intereses de la universidad, que despierta y mantiene el interés de los miembros de la comunidad y les da cohesión; segundo, *la existencia de un moderador* respetado por la comunidad, encargado de guiar y dinamizar su actividad; y, tercero, *la legitimación de la CoP*, que tiene que ver con el reconocimiento, aplicación y uso del trabajo realizado en la comunidad, así como con el apoyo institucional para facilitar su puesta en marcha y funcionamiento.

La identificación de estos tres factores clave, en particular el primero y el tercero, permite traer a colación cuál es el papel de la dirección de una IES en la conformación y consolidación de CoP. Aún cuando ya se ha establecido que gran parte de las CoP exitosas nacen de forma espontánea y auto-organizada, las organizaciones pueden jugar un papel importante en su surgimiento, ayudando a identificar necesidades reales y temas de interés que la comunidad académica (estudiantes, profesores, administrativos, egresados) adopte como propios y manteniéndose alerta del surgimiento de cualquier potencial comunidad de práctica. Lo anterior implica la existencia de espacios de participación y debate y de un clima organizacional positivo, que fomente la confianza y un alto grado de autonomía de todos los miembros de la institución. En términos de Manuti et al. (2017)

La efectividad de las comunidades está estrictamente ligada al apoyo que reciben dentro del contexto organizacional: una cultura positiva, abierta al aprendizaje y al cambio, es seguramente un elemento clave para animar a las personas a aprender de su experiencia, a incidir en el aprendizaje de los demás, y para crear un entorno de expectativas que moldee y respalde los resultados deseados que, a su vez, sean medidos y recompensados. (p. 220)

De igual forma, pensar en la implementación de CoP en el ámbito universitario implica contar con el apoyo institucional en términos de disponibilidad de tiempos, recursos e infraestructura, así como con un equilibrio entre el reconocimiento de su naturaleza informal y auto-organizada y la legitimación formal de sus logros como parte de la cultura y estrategia formal (Manuti et al., 2017). Estos aspectos se señalan en los dos casos referenciados en este trabajo como desafíos importantes encontrados en la práctica: equilibrio entre el compromiso de los miembros de la CoP con sus puestos de trabajo y con la CoP y poca disponibilidad de recursos (espacios físicos y presupuesto) para el desarrollo de las actividades de la CoP.

4.1.5 Las TIC y las CoP

Si bien la incorporación de TIC no es un requisito para el funcionamiento exitoso de las CoP, sí se trata de una tendencia en la era de la información pues facilitan la interacción y la comunicación entre los miembros de una comunidad al eliminar las barreras de espacio y tiempo. En palabras de Vásquez Bronfman (2011) las TIC contribuyen a expandir las fronteras geográficas de una comunidad de práctica y (en particular el Internet) aportan flexibilidad en la organización del tiempo para participar en la comunidad de práctica, lo cual favorece la creación de lazos con expertos a la comunidad. En este mismo sentido, Sanz (2012) también resalta el papel vital que juega el internet en nuestros días, pues se ha convertido en “la herramienta por excelencia de soporte y facilitación de la globalización y de las nuevas formas de trabajo y comunicación” (p. 62).

Las características de las TIC mencionadas anteriormente, sumadas a su capacidad para registrar, almacenar, identificar y compartir volúmenes grandes de información, generan otras contribuciones importantes a las CoP. De acuerdo con Vásquez Bronfman (2011) una de estas contribuciones es que *permiten conservar la memoria escrita de las interacciones entre personas*, lo cual a su vez facilita la producción de conocimiento a partir de lo que ya se conoce. La segunda es que *permiten poner documentos a disposición de la CoP*, ya sean producción de la comunidad o productos elaborados por miembros externos. La tercera y más importante para este autor es que *permiten la existencia de redes de práctica*, es decir, CoP en las que participan muchas personas distribuidas en un territorio extenso, al darle visibilidad a la práctica compartida.

Por otra parte, desde una óptica más cercana al capital social que suponen las CoP en las organizaciones, Erick Lesser y John Storck (citados en Sanz, 2012) coinciden con Vásquez Bronfman en el valor de las TIC para conservar la memoria de una comunidad, en múltiples formatos (texto, audio, video) aprovechando las tecnologías multimedia. Además, proponen otras ventajas de las CoP virtuales frente a las presenciales, como son la *visibilidad del experto de cara a la comunidad* y que *permiten entender fácilmente el contexto a los nuevos incorporados*.

Considerando lo anterior, se puede concluir que el potencial de las TIC para soportar y fomentar las CoP es considerable en tanto facilitan la comunicación y los intercambios de

información, las hacen más visibles para el resto de la organización y las potencia como herramientas para la gestión del conocimiento. Rubiano (2013) sintetiza en la tabla 2 la forma en la que las TIC pueden dar soporte a cada uno de los elementos de una CoP.

Tabla 2

Elementos de una CoP soportados en TIC. Rubiano (2013, p. 35)

Elementos CoP	Propósito de las TIC
Dominio	Crear conocimiento común, experiencias y buenas prácticas ej: formularios de gestión del conocimiento, repositorios, minería de datos, administración de archivos, almacenamiento, etc.
Comunidad	Proporcionar eficiente comunicación entre los miembros de la comunidad ej: Grupos de discusión, foros electrónicos, sitios web, tableros de discusión, e-mail, videoconferencia, chat.
Práctica	Intercambio y diseminación de información, creación de documentos y proyectos colaborativamente ej: e-mail, herramientas para el trabajo colaborativo, aplicación para edición multiusuario, etc.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Comunidad de práctica (CoP)

Como se mencionaba anteriormente en el estado de la cuestión, el concepto de CoP tiene sus orígenes a inicios de los años 90 en la teoría del aprendizaje de artes y oficios, pero desde allí ha evolucionado y diferentes autores han hecho sus propias definiciones o aportes al concepto que concibieran inicialmente Etienne Wenger y John Seely Brown.

Dada la variedad de definiciones de lo que se entiende por CoP, en la tabla 3 se presentan algunas de las más relevantes y citadas por otros autores respecto al tema.

Tabla 3

Revisión bibliográfica del concepto de Comunidad de Práctica. Elaboración propia con base en Garzón (2020, p. 6); Ghimisi y Nicula (2017, p. 59); Gómez (2018, p. 117); Flórez y Fernández (2021, p. 3); Manuti et al. (2017, p. 219); Novoa y Pirela (2020, p. 32); Ontiveros (2018, pp. 32-33); Sanz (2012, pp. 46-48); Vásquez Bronfman (2011, p. 53), Wenger-Trayner y Wenger-Trayner (2015, p. 1).

Autores	Año	Definición
Wenger y Snyder	2000	Un grupo de personas que se reúne de manera informal para compartir su experiencia y pasión por una empresa común.
McDermott	2000	Grupos de personas que comparten entre sí información, reflexiones, consejos e ideas, mediante acciones de comunicación frente a frente o por vía electrónica.
Wenger, McDermott y Snyder	2002	Grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continua.
Lesser y Storck	2003	Grupo cuyos miembros coinciden para compartir y aprender a partir de intereses comunes.
Seely Brown	2003	Grupo de personas con funciones y puntos de vista diferentes, comprometidos en un trabajo conjunto a lo largo de un periodo de tiempo significativo durante el cual construyen objetos, resuelven problemas, aprenden, inventan y negocian significados y desarrollan una forma para leerse mutuamente.
Sanz	2008	Grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional y que, preocupados por un problema común o movidos por un interés común, profundizan su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada.
Vásquez Bronfman	2011	Grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y por lo que aprenden en esta práctica común.

Autores	Año	Definición
Gallego y Valdivia	2013	Personas especializadas en una misma área de trabajo y que se unen para compartir conocimientos y actividades laborales que desarrollan, mediante las reuniones habituales, sin importar si son formales o informales.
Wenger-Trayner y Wenger-Trayner	2015	Grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo a lo que se dedican y aprenden cómo hacerlo mejor en tanto que interactúan regularmente.
Ghimisi y Nicula	2017	Las comunidades de práctica están formadas por personas que forman parte de un proceso de aprendizaje colectivo, en un campo compartido de actividad humana.

Si bien todas estas definiciones tienen matices diferentes, también es posible observar en ellas tres elementos fundamentales, que se han tenido en cuenta para llegar a la definición adoptada en el presente TFM: las personas, el compromiso y el interés común. En este sentido, Wenger (citado en Sanz, 2012) identificó inicialmente tres dimensiones en las que se asienta una CoP: *compromiso mutuo*, *empresa conjunta* y *repertorio compartido*. El *compromiso mutuo* hace referencia a que cada miembro de la comunidad comparte su conocimiento y a la vez espera recibir el de los otros miembros. La *empresa conjunta* hace referencia a los intereses comunes, qué se hace, cuál es el problema o necesidad, cuál es la práctica común; esto se puede renegociar las veces que sea necesario por los miembros de la CoP y constituye una fuente de coordinación y estímulo para los mismos. Finalmente, el *repertorio compartido* hace referencia a lo que produce o adopta la comunidad como resultado de su interacción (jerga, recursos, herramientas, procedimientos, rutinas, documentos, etc.)

Estas dimensiones fueron replanteadas posteriormente por el mismo Wenger, junto a McDermott y Snyder (citados en Rubiano, 2018), para introducir el uso de las CoP como herramientas para la gestión del conocimiento en las organizaciones, y las llamaron: *dominio*, *comunidad* y *práctica* (figura 1). De acuerdo con Wenger-Trayner y Wenger-Trayner (2015) “la combinación de estos tres elementos es lo que constituye una comunidad

de práctica. Desarrollar estos tres elementos en paralelo es lo que cultiva tal tipo de comunidad” (p. 2).

Figura 1. Elementos de una comunidad de práctica (elaboración propia)



A partir de las consideraciones anteriores y en un intento por adoptar la definición más completa, descriptiva y sencilla a la vez, en este TFM se tomará como comunidad de práctica la definición de Wenger-Trayner y Wenger Trayner (2015).

4.2.2 Gestión Educativa

En términos generales, Koontz y O'Donnell (citados en de la Teja, 2016) explican la gestión como el proceso que se ocupa de coordinar los recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) a través de las funciones de planificación, organización, reclutamiento o *staffing*, liderazgo y control, a fin de lograr los objetivos de una organización. ¿Qué tipo de organización? Cualquier tipo de organización, pues se trata de una definición universal. El factor diferenciador que hace que cada una de las funciones mencionadas se realicen de una u otra forma son los objetivos, comúnmente expresados en la misión, y las condiciones particulares o naturaleza de cada organización.

Llevando la anterior definición al ámbito de la educación superior, y teniendo en cuenta que las funciones sustantivas de esta última son la docencia, la investigación y la extensión o proyección social, se entiende que la gestión institucional en el ámbito universitario hace

referencia a la dirección y coordinación de las estrategias, procesos y acciones llevados a cabo en una universidad, mediante la asignación y uso eficaz y eficiente de los recursos, para desarrollar sus funciones sustantivas con calidad.

De acuerdo con Rodríguez Camargo (2017) la gestión educativa hace referencia al proceso “mediante el cual se configuran los actores y elementos propios de una universidad para alcanzar de forma adecuada los objetivos y metas que se ha propuesto” (p. 139) y debe permitir que la toma de decisiones se haga de forma ágil, pertinente y participativa, pues se entiende que la gestión es una responsabilidad grupal, así como lo son sus consecuencias. Asimismo, Larios-Gómez (2016) señala tres ámbitos de la gestión educativa: *gestión institucional*, relacionada con la estructura; *gestión escolar*, relacionada con la comunidad; y, *gestión pedagógica*, relacionada con el aula (ver tabla 4). Este trabajo se enmarca en el ámbito de la gestión institucional, por lo cual reviste particular importancia.

Tabla 4

Ámbitos de la gestión educativa. Larios Gómez, 2016, pp. 1591-1592.

Gestión institucional	Gestión escolar	Gestión pedagógica
La Gestión institucional comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación. Es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa en pro de lograr los objetivos planteados, la evaluación del sistema y cumplimiento de políticas en	La Gestión escolar es más amplia y profunda de la gestión con la suficiencia teórica y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación. Consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar y el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la	La Gestión pedagógica concreta la gestión educativa en su conjunto, relacionando los procesos de enseñanza, el currículo, la planeación didáctica, la evaluación y la manera de relacionarse con alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje. Para Batista (2001), es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos

Gestión institucional	Gestión escolar	Gestión pedagógica
cumplimiento de la misión institucional. Es una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de trabajo (Cassasus, 2005).	tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela.	convirtiéndose en una gestión para el aprendizaje.

4.2.3 Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

Tomamos la definición de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) dada por el Congreso de Colombia (2009) en la Ley 1341 de 2009 como base de trabajo para este TFM: “Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes.” (art. 6). En particular, las TIC de interés para este trabajo son las que permiten dar soporte y potenciar las CoP.

Las herramientas TIC que soportan CoP se pueden clasificar en diversas categorías, pero Rubiano (2013) ha identificado las siguientes cuatro de acuerdo con su función: 1. Herramientas para comunicación síncrona y asíncrona, 2. Herramientas para intercambio de información y publicación de elementos, 3. Herramientas para la interacción e identificación de los miembros, y 4. Herramientas para promover y mantener la comunidad. En la tabla 5 se presentan algunas de las herramientas utilizadas en la actualidad de acuerdo con estas categorías.

Tabla 5

Herramientas TIC que soportan CoP. Elaboración propia con base en Rubiano (2013).

Categoría	Herramientas
Herramientas para comunicación síncrona y asíncrona.	Mensajería instantánea, chat, telefonía, videoconferencia, indicador de presencia, conferencia web, tableros de discusión, foros, e-mail, wikis, blogs, listas de correo.
Herramientas para intercambio de información y publicación de elementos.	RSS, calendario, repositorio de documentos, podcasting, boletín informativo, administrador de archivos, búsqueda, suscripción a grupos y eventos, preguntas y respuestas.
Herramientas para la interacción e identificación de los miembros.	Herramientas de networking, perfil, suscripción a RSS, buscador de conexiones, directorio de miembros, buscador.
Herramientas para promover y mantener la comunidad.	Estadísticas de participación, grupos, directorio de expertos, página oficial, calendario de eventos, encuestas, herramientas para votación.

5. Análisis y Discusión del Tema

A lo largo de este trabajo se han estudiado las CoP, sus orígenes, características, relación con las TIC y ámbitos de aplicación, en particular el ámbito de la educación superior, para entender cómo estas pueden ayudar a dinamizar la gestión institucional en las universidades, en vista de que hoy por hoy es necesario contar con IES flexibles, creativas e innovadoras, capaces de adaptarse y atender rápidamente a las demandas del entorno y de su propio ejercicio. Diversos estudios académicos reconocen el valor de las CoP para las organizaciones como una herramienta estratégica en la gestión del conocimiento, centrada en las personas y en las estructuras sociales que les permiten aprender unos de otros (Manuti et al., 2017; Rubiano, 2013; Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015). Lo anterior es relevante para nuestro análisis, pues las IES son organizaciones en sí mismas y también enfrentan retos para la gestión del conocimiento. En esta línea, autores como Escobar Galindo (2020), Ghimisi y Nicula (2017), y Ontiveros (2018), quienes han explorado el papel de las CoP en la educación superior, coinciden en señalar que también en este

ámbito las CoP son cada vez más utilizadas y constituyen espacios propicios para la gestión del conocimiento y para la innovación, gracias a su potencial para mejorar la comunicación e interacción entre los miembros de la comunidad educativa y para facilitar la generación y el intercambio de conocimientos.

Partiendo de lo que identificamos como gestión institucional en las IES, hay que reconocer que no muchos autores han examinado de forma integral el papel de las CoP para fortalecer y redimensionar las funciones sustantivas de las universidades a partir de la implementación de CoP. Aún así, se puede atisbar el potencial de las mismas para abordar algunas problemáticas manifiestas en los procesos de docencia, investigación, extensión y gestión, introduciendo elementos que conlleven a una organización más flexible, participativa y dinámica.

De acuerdo con Ghimisi y Nicula (2017) y Ontiveros (2018), la implementación de CoP puede ayudar a fortalecer los procesos de colaboración universidad-sociedad-empresa, mediante la generación de espacios de encuentro que permiten a su vez superar el aislamiento de las universidades que, de no atenderse a tiempo, redundaría en la falta de pertinencia y desactualización de la oferta educativa. De igual forma, Novoa y Pirela (2020) y Ontiveros (2018) señalan la importancia de las CoP como estrategia para dinamizar la gestión investigativa, gracias a su capacidad para propiciar la reflexión, el diálogo académico y la comunicación, así como para la creación de conocimientos y experiencias, con el fin de apalancar los procesos de investigación y llevarlos más allá de las fronteras institucionales. Finalmente, autores como Manuti et al. (2017) y el mismo Ontiveros (2018) destacan el potencial de las CoP para aprovechar el conocimiento que se genera y se comparte en la estructura informal de la organización.

Una vez establecidas las bondades de las CoP en la gestión educativa a nivel universitario, otro aspecto que surge de la reflexión es la necesidad de identificar factores clave para su puesta en marcha y consolidación, ya que una implementación inadecuada puede conducir al fracaso de las mismas. A partir de las consideraciones de Sanz (2012) y de Gairín et al. (citados en Barrera-Corominas y Gairín Sallán, 2018) y del análisis de dos casos de CoP implementadas en el contexto universitario fue posible identificar tres factores clave: *la identificación de una necesidad real, la existencia de un moderador y la legitimación de la CoP*. Lo anterior, lleva a reflexionar sobre el papel de las directivas en la creación y consolidación de CoP en este contexto, ¿Qué pueden hacer las directivas universitarias

para aprovechar el potencial de las CoP en su institución? Aún cuando varias de las experiencias documentadas de CoP exitosas muestran que estas nacen de forma espontánea y auto-organizada, las organizaciones sí pueden favorecer la creación de CoP, ayudando a identificar necesidades reales y temas de interés que la comunidad universitaria pueda adoptar como propios y manteniéndose alerta del surgimiento de cualquier potencial CoP. Además, juegan un papel vital en la legitimación de la CoP, a partir del reconocimiento, aplicación y uso del trabajo realizado en la comunidad, al igual que con el apoyo institucional en términos de disponibilidad de recursos (tiempo, infraestructura, presupuesto) para facilitar el funcionamiento y consolidación.

Dicho esto, algunas cuestiones en las que se podría profundizar son: ¿Cuál es el impacto de la implementación de CoP en IES sobre aspectos como la estructura organizacional, la toma de decisiones y la cultura organizacional? ¿Cuáles son los efectos más beneficiosos de las CoP para el desarrollo individual y colectivo en las IES?

En cuanto a las cuestiones éticas, este TFM permite reflexionar sobre dos temáticas concretas: el desarrollo de la competencia digital y el denominado techo de cristal. En cuanto a la primera, la revisión de la literatura realizada hasta este punto, ha permitido evidenciar la estrecha relación entre TIC y CoP y cómo la implementación de estas últimas favorece el desarrollo de competencias digitales en sus participantes (Arellano Vega, 2018; Enríquez, 2014; Gómez y Silas, 2016; Sullivan et al., 2018). Esta observación implica la incorporación de elementos de responsabilidad social en el abordaje de la temática, pues se intuye que las CoP pueden constituirse en una estrategia de alfabetización digital que ayude a disminuir la brecha digital y a superar la resistencia al cambio relacionada con el uso de las TIC.

Cabe señalar que de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO, 2021), la pandemia del COVID-19 puso en evidencia la importancia de abordar el problema de la brecha digital cuando millones de estudiantes (cerca de un tercio de los estudiantes del mundo) quedaron de repente excluidos de la educación, por no tener conectividad o los dispositivos o las capacidades digitales necesarias para servirse de estos y no logran utilizar los contenidos pedagógicos que dependen de las tecnologías. En este sentido, la misma organización, confía en la capacidad del desarrollo de competencias y aprendizaje digitales para estimular la

recuperación de la educación y mejorar las perspectivas de empleo de los jóvenes en nuestras economías digitales y en rápida evolución.

Otra mirada que también reviste un carácter ético y de responsabilidad social, pero aún no abordada sobre las CoP está relacionada con la discriminación de las mujeres en el ámbito laboral y el fenómeno del *techo de cristal*. El techo de cristal hace referencia a los límites o barreras implícitos que impiden que las mujeres continúen ascendiendo en su carrera laboral y les obstaculiza acceder a cargos de alta dirección (Bustos, 2002). Teniendo en cuenta las características y bondades ya observadas en las CoP, en particular las relacionadas con la noción de agencia, las CoP representan un escenario en el que los individuos tienen la oportunidad de expresar y desarrollar su identidad y tomar conciencia de su membresía organizacional, pueden experimentar con sus habilidades y concientizarse de su potencial para interactuar con el contexto y transformarlo (Manuti et al., 2017), esto a su vez puede conllevar al empoderamiento y visibilidad de quienes participan en ellas. Así pues, resulta de interés explorar cómo la participación de mujeres en CoP podría ayudarles a romper el techo de cristal para lograr acceder a cargos directivos relevantes en diferentes ámbitos, por ejemplo, el de la educación superior.

6. Conclusiones

El objetivo general de este TFM ha sido realizar una reflexión crítica en torno a los elementos clave a tener en cuenta para la construcción y consolidación de comunidades de práctica como estrategia dinamizadora de la gestión institucional en el ámbito de la educación superior. Para ello, se formularon tres objetivos específicos ya expuestos en el apartado 3 y a continuación se presentan algunas conclusiones relacionadas con los mismos.

En relación con el primer objetivo, se estableció un marco teórico de referencia que nos permitió aproximarnos al concepto de CoP que las reconoce como herramienta para la gestión del conocimiento en las organizaciones; permitió identificar una serie de características que diferencian a las CoP de otras estructuras organizacionales como los grupos y equipos de trabajo, cuyo elemento más diferenciador es su propósito y factor de

cohesión; y, permitió identificar la importancia de las TIC para soportar y potenciar a las CoP.

En relación con el segundo objetivo, fue posible a partir del diálogo con diferentes autores que han abordado la temática principal de este TFM:

- Establecer que las CoP son cada vez más utilizadas en IES y constituyen espacios propicios para la gestión del conocimiento y para la innovación, gracias a su potencial para mejorar la comunicación e interacción entre los miembros de la comunidad educativa y para facilitar la generación y el intercambio de conocimientos.
- Evidenciar el potencial de las CoP como agentes dinamizadores de la gestión institucional en el ámbito universitario, a partir de su implementación para fortalecer y redimensionar las funciones de docencia, investigación, extensión o proyección social y gestión directiva, introduciendo elementos inherentes a las CoP como lo son el aprendizaje colaborativo, la toma de decisiones colectivas, el *lifelong learning* y la informalidad, entre otros, que conlleven a una organización más flexible, participativa y dinámica.
- Evidenciar la estrecha relación entre TIC y CoP y cómo la implementación de estas favorece el desarrollo de competencias digitales en sus participantes, por lo que se intuye que las CoP pueden constituirse en una estrategia de alfabetización digital que ayude a disminuir la brecha digital y a superar la resistencia al cambio relacionada con el uso de las TIC en IES.

En relación con el tercer objetivo, se ha encontrado que:

- Se pueden señalar 3 factores clave para la creación y consolidación de CoP en el ámbito de la educación superior que, de no tenerse en cuenta, conducirán al fracaso de las mismas: *la identificación de una necesidad real*, alineada con los intereses de la universidad; *la existencia de un moderador* respetado por la comunidad, encargado de guiar y dinamizar su actividad; y *la legitimación de la CoP*, que tiene que ver con el reconocimiento, aplicación y uso del trabajo realizado en la comunidad, así como con el apoyo institucional para facilitar su puesta en marcha y funcionamiento.
- El papel de las directivas universitarias en la creación y consolidación de CoP es particularmente relevante en la fase de puesta en marcha de la comunidad, en la cual pueden ayudar a identificar necesidades reales y temas de interés que la comunidad universitaria pueda adoptar como propios y estar alerta del surgimiento de cualquier CoP

potencial. Lo anterior implica generar espacios de participación y debate y propender por un clima organizacional positivo, que fomente la confianza y un alto grado de autonomía de todos los miembros de la institución. De igual forma, el apoyo institucional con que puedan contar las CoP, en términos del reconocimiento del trabajo realizado en la comunidad y la disponibilidad de recursos (tiempo, infraestructura, presupuesto) es fundamental para su funcionamiento y consolidación.

En definitiva, y a pesar de las limitaciones que se detallarán en el apartado siguiente, es posible afirmar que ha sido valioso profundizar en la temática abordada en este TFM, pues se constituye en un aporte teórico que arroja luces para reconocer la existencia de CoP en las IES, así como de los factores clave para su implementación, con el propósito de aprovechar sus bondades y lograr convertirlas en aliadas estratégicas en el cumplimiento de la misión y la visión.

7. Limitaciones

Las principales limitaciones del trabajo realizado están relacionadas, por una parte, con la escasez de bibliografía que aborda la temática de las CoP específicamente en el ámbito de la educación superior y su papel en la gestión institucional de una forma integral. Si bien la temática de CoP ha despertado gran interés en las dos últimas décadas, la mayoría de documentos encontrados para este TFM la abordan desde áreas como el desarrollo profesional y la práctica docente, enfocándose en los procesos académicos. Por otra parte, tampoco existe gran cantidad de investigaciones de corte empírico al respecto, por lo tanto, es difícil llegar a conclusiones globales sobre el impacto y la eficacia de la implementación de CoP en la educación superior para dinamizar la gestión institucional.

8. Líneas Futuras de Trabajo

La literatura analizada en este trabajo es una muestra del interés existente en las CoP y su aplicación en diferentes contextos, incluida la educación. Sin embargo, aún cuando el papel de las CoP en la educación superior y sus bondades son ampliamente reconocidas en lo relacionado con áreas como el desarrollo profesional docente y el proceso de enseñanza-

aprendizaje, se hace necesario seguir enriqueciendo la literatura con estudios teóricos, pero sobre todo empíricos, que aborden con mayor profundidad otras áreas como la gestión de la educación superior y respondan a preguntas como ¿Cuál es el impacto de la implementación de CoP en IES sobre aspectos como la estructura organizacional, la toma de decisiones y la cultura organizacional? ¿Cuáles son los efectos más beneficiosos de las CoP para el desarrollo individual y colectivo en las IES?

De igual forma, el contexto actual obliga a considerar el impacto de las TIC en la educación, razón por la que la gestión del *e-learning* en las IES juega un papel cada vez más estratégico. Es pertinente entonces trabajar en investigaciones que aborden el papel de las CoP en la gestión del *e-learning* a nivel institucional, su implementación e impacto, respondiendo a cuestiones como ¿Qué papel podrían jugar las CoP en cada una de las fases del ciclo de la gestión estratégica del *e-learning* -planificación, organización, reclutamiento, control y liderazgo- para alcanzar los objetivos institucionales? ¿Cuál sería el impacto de la implementación de CoP para la gestión del *e-learning* en las IES?

Referencias

- Arellano Vega, A. (2018). Comunidades virtuales de práctica para el desarrollo de competencias digitales docentes. *Revista electrónica en Ciencias Sociales y Humanidades Apoyadas por Tecnologías*, 7(14), 44-55. <https://chat.iztacala.unam.mx/cshat/index.php/cshat/article/view/110/345>
- Barrera-Corominas, A. y Gairín Sallán, J. (2018). *Comunidades de práctica en la administración pública: transferencia de aprendizajes informales*. McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/ereader/uoc/50350?page=259>
- Bustos Romero, O. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. *OMNIA: México*, 17-18 (41), 25-32. http://poseidon.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf
- Castells, M. (2000, octubre). Internet y la sociedad red. *Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). <https://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/print.html>
- Congreso de Colombia (2009). *Ley 1341 de 2009 por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 47426 de julio 30 de 2009. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36913>
- De la Teja, I. (2016). *Introducción a la dirección del e-learning en las instituciones de educación superior*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Enríquez, S. C. (2014). Una comunidad de práctica como espacio de aprendizaje abierto para docentes. *Puertas Abiertas*, 10. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.6378/pr.6378.pdf
- Escobar Galindo, A. (2020). *Gestión de la Innovación a través de Comunidades de Práctica*. [Trabajo final de máster]. Universidad Jesuita de Guadalajara. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/6256/Gesti%c3%b3n%20de%20la%20Innovaci%c3%b3n%20a%20trav%c3%a9s%20de%20Comunidades%20de%20Practica%20-%20Andrea%20Escobar%20-%20Intervenci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Escorcía Guzmán, J. y Barros Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 83-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063519013>
- Flórez, M. y Fernández, O. (2021). Comunidades de práctica como plataformas de mejoramiento educativo. *Sophia*, 17(1), 67-83. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v17n1/1794-8932-sph-17-01-67.pdf>
- Ghimisi, S. y Nicula, D. (2017). The role of communities of practice in higher technical education. *Fiability & Durability / Fiabilitate si Durabilitate*, 2, 56-64. https://www.utgjiu.ro/rev_mec/mecanica/pdf/2017-02/07_STEFAN%20GHIMI%C8%98I,%20DANA%20NICULA%20-%20THE%20ROLE%20OF%20COMMUNITIES%20OF%20PRACTICE%20IN%20HIGHER%20TEHNICAL%20EDUCATION.pdf
- Gómez, L. (2018). ¿Consejos Técnicos o comunidades de práctica? En *El consejo técnico escolar: dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo*. (pp. 103-129). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5416/Consejo%20t%C3%A9cnico%20e%20scolar.pdf?sequence=4&isAllowed=y#page=104>
- Gómez, L. F. y Silas, J. C. (2016). La comunidad virtual de práctica. Alternativa para la formación continua de profesores. *CPU-e : Revista de Investigación Educativa*, 22, 28–51. https://cpue.uv.mx/index.php/cpue/article/view/1924/pdf_2
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO IESALC). (2021). *Pensar más allá de los límites: perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377529>
- Johnson, M., Bolte, J., Veldman, T. y Sutton, L. (2020). Establishing a project management community of practice in a large academic health system. *The Journal of Research Administration*, (51)2, 102-113. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1293024.pdf>
- Larios Gómez, E. (2016). La gestión educativa para la universidad pública y privada en México: una comparación competitiva. *Repositorio de la Red internacional de*

- investigadores en competitividad*, 9(1), 1589-1606. Recuperado a partir de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/89/216>
- Manuti, A., Impedovo, M.A. y De Palma, P. (2017). Managing social and human capital in organizations: Communities of practice 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>
- Ontiveros, R. (2018). *Comunidades de práctica y aprendizaje organizacional en las universidades nacionales experimentales*. [Tesis doctoral]. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0107660/intro.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO). (4 de abril de 2021). Reforzar el aprendizaje y las capacidades digitales en los países más poblados del mundo para estimular la recuperación de la educación. Recuperado el 1 de junio de 2022 de <https://es.unesco.org/news/reforzar-aprendizaje-y-capacidades-digitales-paises-mas-poblados-del-mundo-estimular>
- Rodríguez Camargo, M. (2017). *Análisis de la gestión educativa en educación a distancia con mediación virtual en educación superior en Colombia*. [Tesis doctoral]. Universidad de Granada. <http://hdl.handle.net/10481/45894>
- Rubiano, D. (2013). *Propuesta para la creación de comunidades de práctica soportadas en tecnología de información como apoyo al desarrollo de las líneas estratégicas de investigación en la Universidad Industrial de Santander*. [Trabajo final de master]. Universidad Industrial de Santander. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/149530.pdf>
- Sanz, S. (2012). *Comunidades de práctica: el valor de aprender de los pares*. Editorial UOC. <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/lc/uoc/titulos/56624>
- Sullivan, R., Neu, V. y Yang, F. (2018). Faculty development to promote effective instructional technology integration: A qualitative examination of reflections in an online community. *Online Learning Journal*, 22(4), 341-359. <https://olj.onlinelearningconsortium.org/index.php/olj/article/download/1373/442>

- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87-106.
<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3073/787>
- Vásquez Bronfman, S. (2011). Comunidades de práctica. *Educar*, 47(1), 51-68.
<https://educar.uab.cat/article/view/v47-n1-vasquez/58>
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Wenger-Trayner, E. y Wenger-Trayner, B. (2015). *Comunidades de práctica una breve introducción*. <http://www.pent.org.ar/institucional/publicaciones/comunidades-practica-una-breve-introduccion>