

Estudio de caso. El programa Compartim

Jesús Martínez Marín

PID_00187188



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-Compartir igual (BY-SA) v.3.0 España de Creative Commons. Se puede modificar la obra, reproducirla, distribuirla o comunicarla públicamente siempre que se cite el autor y la fuente (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), y siempre que la obra derivada quede sujeta a la misma licencia que el material original. La licencia completa se puede consultar en: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 5 |
| 1.1. Las dudas de un funcionario escéptico | 5 |
| 1.2. Descripción formal de programa Compartim | 5 |
| 1.3. Empezando a aclarar dudas: los productos obtenidos mediante el trabajo colaborativo | 7 |
| 1.4. Sistematizando las dudas: aspectos a investigar en profundidad | 9 |
| | |
| 2. Discusión del caso: el programa Compartim explicado por sus responsables | 11 |
| 2.1. Un contexto organizativo difícil (pero no imposible) | 11 |
| 2.2. El modelo de trabajo colaborativo | 13 |
| 2.3. Estructura organizativa: los roles más importantes del programa | 15 |
| 2.3.1. El e-moderador | 16 |
| 2.3.2. Un caso práctico de dinamización del colectivo laboral | 17 |
| 2.3.3. Estrategias generales que funcionan | 20 |
| 2.4. Los incentivos: ¿por qué colabora la gente? | 21 |
| 2.5. La metodología en los grupos de trabajo | 24 |
| 2.5.1. Un caso práctico | 25 |
| 2.5.2. El buen trabajo presencial | 25 |
| 2.5.3. El buen trabajo en línea | 26 |
| 2.6. Los productos obtenidos | 27 |
| 2.7. Métricas | 29 |
| | |
| 3. Conclusiones | 31 |

1. Introducción

1.1. Las dudas de un funcionario escéptico

Joan es funcionario de una administración pública catalana desde hace más de 20 años. Durante este periodo de tiempo ha podido comprobar lo que habitualmente se viene repitiendo sobre la cultura y el funcionamiento de las administraciones públicas:

"Son organizaciones muy lentas y muy reacias al cambio. Toda iniciativa innovadora está condenada al fracaso, y no perdura, como mucho, más allá de la etapa de inicio".

Joan estaba buscando un sistema de formación novedoso y que, una vez implantado, tuviera continuidad.

Buscando en las redes sociales encontró un sistema:

En el *InfoJusticia* n.º 12, que es el boletín corporativo del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya se recogía la noticia, acompañada de una gran foto, de la entrega de un premio de prestigio al "Caso Práctico del año Expoelearning 2010" al programa Compartim, de Gestión del Conocimiento y Trabajo Colaborativo del Departamento de Justicia.

Joan se preguntaba: ¿Programa Compartim de gestión del conocimiento? ¿Trabajo colaborativo en redes? ¿Tecnología para crear entornos de trabajo y aprendizaje compartido? ¿En una administración pública?

Una vez vista esta nota decidió buscar más información y la encontró en la página web del Departamento de Justicia.

Y en el apartado siguiente vemos lo que encontró:

1.2. Descripción formal de programa Compartim

Descripción formal de programa Compartim

El programa Compartim

El programa Compartim es una iniciativa del Departamento de Justicia, a través del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE), para crear entornos de trabajo colaborativo que acerquen a las personas hacia oportunidades de mejora o de resolución de problemas de su trabajo cotidiano. La mejora se realiza por la aportación de nuevas ideas, de buenas prácticas y la reflexión conjunta del grupo sobre los aspectos tratados.



Fuente: *InfoJusticia* n.º 12, Boletín del Departamento de Justicia Gencat

¿A quién se dirige y cómo se puede participar?

El programa Compartim se dirige a todo el Departamento de Justicia. Se articula a través de los diferentes colectivos profesionales que quieran trabajar sobre aspectos de mejora en su práctica laboral. Las propuestas de participación pueden venir desde cualquier ámbito de la organización: sólo se requiere trabajar los temas a resolver o mejorar por la vía que aporta el conocimiento compartido.

¿Cómo funcionan en la práctica?

Cada colectivo profesional (también llamado comunidad de práctica) debe seleccionar un aspecto profesional a mejorar. El trabajo colaborativo tiene lugar mediante sesiones de encuentros presenciales en el que un grupo reducido de personas motivadas y comprometidas tratan de ofrecer nuevas perspectivas y soluciones. Esta tarea presencial se complementa, casi siempre, con el trabajo en línea, virtual, que facilita la comunicación y la automatización de tareas. Cuentan también con la ayuda de un coordinador de grupo (e-moderador) y, si lo necesitan, con expertos externos que los acompañarán a lo largo de todo el proceso.

Al final del proceso de trabajo compartido se lleva a cabo una sesión de buenas prácticas dirigida a todo el colectivo profesional, donde se expone el trabajo elaborado. En esta sesión también se suelen invitar a expertos de otros ámbitos para que presenten experiencias de éxito relacionadas con la propuesta de mejora tratada.

La plataforma virtual de trabajo colaborativo e-Catalunya

Las comunidades y grupos de trabajo que trabajan en línea, las cuales lo han iniciado presencialmente, disponen de la plataforma tecnológica e-Catalunya. La plataforma les pone al alcance herramientas de trabajo colaborativo para conversar sobre las experiencias laborales (blogs corporativos), debatir en torno a una cuestión (foros), crear documentos compartidamente (wiki), publicar fotos de la actividad o agenda, etc. Además, dispone de un espacio digital donde los participantes pueden publicar los contenidos y documentos que genera cada comunidad.

Los beneficios personales para participar

Las personas que forman parte de un grupo de trabajo colaborativo tienen derecho a la certificación de las horas que hayan invertido, previa justificación documental, como horas de formación. Estas horas no restan del número total de horas de formación de que puede disfrutar un empleado público y son compatibles con la formación que ofrece el CEJFE. Además, la producción de conocimiento aportada por el grupo puede convertirse en ponencias y publicaciones que promueve el CEJFE.

Evaluación 2010

Actualmente hay 18 colectivos profesionales diferentes que reúnen a más de 1.600 empleados. Esas personas se articulan alrededor de 23 grupos de trabajo colaborativo que han trabajado 23 propuestas de mejoras organizativas. El año 2010 hemos editado en formato manual, en soporte papel, las mejores propuestas, que forman parte de la colección "Programa Compartim". Ejemplos de éxito son los siguientes:

- Programa de movilidad segura en los centros penitenciarios.
- Recomendaciones para defender el informe en el juicio oral.
- Programa de educación emocional en el ámbito penitenciario.

Además, toda la reflexión en torno al programa se puede encontrar en la publicación.

El trabajo colaborativo en la Administración.

Otros enlaces relacionados

Lista de reproducción 'Programa Compartim' en Youtube
Justicia en Slideshare
Justicia en Sclipo
Álbum 'Gestión del conocimiento' Flickr...
Blog Gestión del conocimiento
Portal Justicia de Catalunya

Si esto es así, el siguiente paso que se planteó Joan fue cómo aplicarlo a sus necesidades y buscó apoyo en el personal técnico que dirigía el programa.

1.3. Empezando a aclarar dudas: los productos obtenidos mediante el trabajo colaborativo

Los técnicos con quienes se entrevistó le aclararon los datos que buscaba Joan sobre los productos obtenidos mediante el trabajo colaborativo, en los términos siguientes:

"... Los responsables del programa del Departamento de Justicia buscamos una vía propia para incentivar y fomentar el trabajo colaborativo. En el año 2006, la tecnología disponible podía ser un buen incentivo para apoyarnos en ella. Tanto es así que en la base inicial del trabajo colaborativo primó la necesidad de diseñar entornos TIC donde los profesionales pudieran aportar conocimiento con relación a su actividad profesional en el Departamento de Justicia y que este conocimiento se trasladara a productos que pudieran ser rentabilizados por el resto de profesionales.

... En lo que se refiere a su implantación, pasados seis años, si hoy se accede a cualquier buscador, pongamos por caso el más famoso, Google, y se escribe en la caja de búsqueda el nombre "Programa Compartim", devuelve 33.800 entradas, siendo las primeras diez de ellas referidas específicamente a producción hecha en el programa. Si lo que se hace es una búsqueda específica en repositorios del programa, en Youtube se pueden encontrar 102 vídeos. En Slideshare se pueden encontrar 144 presentaciones. A todo esto hay que añadir toda la producción que ha hecho el programa, la cual se encuentra en la web oficial del Departamento de Justicia. No es poco para un programa que se diseña y arranca en el 2006."

Como soporte, Joan obtuvo un cuadro (ved tabla 1) donde se pueden observar las diferentes agrupaciones profesionales en las que se ubican los grupos de trabajo colaborativos, el número de componentes de cada grupo y, en las dos últimas columnas del cuadro, también se pudieron ver los productos obtenidos por los grupos de trabajo en los dos últimos años.

Tabla 1. Los diferentes grupos de trabajo colaborativo y los productos obtenidos

| Grupos profesionales | Integrantes del colectivo laboral | Miembros directos grupos de trabajo colaborativo | Productos 2009 | Productos 2010 |
|-----------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| Psicólogos | 106 | 25 | <ul style="list-style-type: none"> Banco de técnicas psicológicas Indicadores de cambio | <ul style="list-style-type: none"> Filmación de dos técnicas de intervención en el medio penitenciario y elaboración de dos protocolos de actuación en situaciones de crisis |
| Juristas criminólogos | 80 | 18 | <ul style="list-style-type: none"> Documentos jurisprudenciales en el contexto de la praxis de la ejecución penitenciaria | <ul style="list-style-type: none"> Figuras jurídicas asociadas a beneficios penitenciarios |
| Monitores artísticos | 40 | 11 | <ul style="list-style-type: none"> Arte terapia Guía derechos de autor obras artísticas internos CP | <ul style="list-style-type: none"> Didáctica, música y arte Montaje de exposiciones |

Fuente: elaboración propia.

| Grupos profesionales | Integrantes del colectivo laboral | Miembros directos grupos de trabajo colaborativo | Productos 2009 | Productos 2010 |
|--|-----------------------------------|--|---|---|
| Educadores sociales de centros penitenciarios | 200 | 25 | <ul style="list-style-type: none"> Programa de movilidad segura Programa de educación en drogas | <ul style="list-style-type: none"> Guía de educación afectivo-sexual Programa de educación intercultural Manual de atención individualizada |
| Profesionales de medio abierto de justicia juvenil | 45 | 12 | <ul style="list-style-type: none"> Decálogos de actuación para profesionales de medio abierto | <ul style="list-style-type: none"> Responsabilización de los menores e incumplimientos Identificación y desarrollo de los factores protectores |
| Mediadores de justicia juvenil | 35 | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Estudio participantes en mediación Orientaciones prácticas | <ul style="list-style-type: none"> La valoración de víctimas e infractores de la mediación penal juvenil |
| Educadores sociales de justicia juvenil | 150 | 12 | <ul style="list-style-type: none"> Guía de buenas prácticas del educador en centros de justicia juvenil | <ul style="list-style-type: none"> Guía de actividad de ocio, cultura y recreo para los centros de justicia juvenil |
| Asesores judiciales de justicia juvenil | 35 | 6 | <ul style="list-style-type: none"> Aspectos éticos en el asesoramiento técnico de menores Marco jurídico y normativo: recopilación | |
| Bibliotecarios judiciales | 25 | 12 | <ul style="list-style-type: none"> Guía de obsoletos y duplicados Carta de servicios | <ul style="list-style-type: none"> Indicadores de la carta de servicios Implementación del protocolo para la gestión de fondos obsoletos y duplicados |
| Archiveros judiciales | 45 | 12 | <ul style="list-style-type: none"> Matriz de datos | <ul style="list-style-type: none"> Indicadores de la red de archivos judiciales de Cataluña Desarrollo del SAJC |
| Mediadores familiares | 250 | 12 | <ul style="list-style-type: none"> Guía de mediación y gente mayor Guía de mediación comunitaria | <ul style="list-style-type: none"> Intervención en mediación intrajudicial |
| Asesores judiciales de adultos (trab. sociales) | 45 | 12 | <ul style="list-style-type: none"> Defensa del informe en el juicio oral | <ul style="list-style-type: none"> Catálogo de propuestas de idoneidad de las medidas penales alternativas |
| Trabajadores sociales | 95 | 25 | <ul style="list-style-type: none"> Protocolo de trabajo de ejecución de los trabajos en beneficio de la comunidad Manual de instrucción para el informe social de revisión de grado Protocolo y circuito de gestión de las medidas de seguridad de internamiento | <ul style="list-style-type: none"> La visita domiciliaria |

| Grupos profesionales | Integrantes del colectivo laboral | Miembros directos grupos de trabajo colaborativo | Productos 2009 | Productos 2010 |
|--|-----------------------------------|--|----------------|--|
| TIC y prisiones | 55 | 12 | | <ul style="list-style-type: none"> • Guía para el uso de Moodle en actividades socioeducativas en el entorno penitenciario • Software libre y herramientas web 2.0 en centros penitenciarios |
| Asesoramiento técnico penal de adultos | 54 | 30 | | <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad en violencia de género • Buenas y malas prácticas en relación con la figura del perjudicado en el juicio oral |
| Grupo de innovación y mejora en justicia juvenil | 12 | 12 | | <ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de actuación en violencia filio-parental |

Fuente: elaboración propia.

1.4. Sistematizando las dudas: aspectos a investigar en profundidad

Efectivamente, Joan se lo leyó todo con gran atención. Reconocía que se mostraba mucha producción, lo cual, paradójicamente, le suscitaba aún más dudas. Para aclararse, como hacia otras veces, las escribió todas en una hoja de papel, para tratar, posteriormente, de recabar más información sobre aspectos concretos que creía cruciales y que no estaban suficientemente explicados. A su juicio eran estos:

a) ¿En qué había cambiado el contexto organizativo de la Administración pública para posibilitar ahora experiencias colaborativas? (Contexto)

¿Qué variables nuevas habían aparecido que explicasen el cambio?

b) ¿De qué soporte inicial se usó para arrancar y posibilitar los grupos de trabajo colaborativo se está hablando? (Soporte)

¿Qué soporte tecnológico se usó?

c) ¿Cómo se vertebraba toda esta nueva organización en una estructura tan jerarquizada como era la Administración pública? (Estructura)

¿De quién dependían orgánicamente si eran transversales? Las nuevas figuras, como el coordinador (e-moderador), ¿lo hacían por su cuenta y de forma voluntaria? ¿Lo sabían sus jefes? ¿Lo que hacían los grupos de trabajo estaba solicitado (y después aprobado) por la cadena directiva?

d) ¿Cómo se lograba hacer participar a la gente de los grupos profesionales? (Dinamización)

¿Participaban todos? ¿Cómo se les convencía? ¿Qué papel tenía el e-moderador en todo esto?

e) ¿Qué ganaba la gente con participar? (Incentivos)

¿De qué incentivos disponían? ¿Por qué participaban poniendo horas y esfuerzo? ¿Dónde estaba la clave?

f) Si trabajaban de forma presencial y en línea ¿qué tecnologías y metodologías utilizaban? (Metodología)

¿Se habían adaptado pronto a los requerimientos y al nivel que exigían las plataformas de trabajo colaborativo en línea? ¿Eran eficientes en el trabajo presencial? ¿Utilizaban alguna técnica especial que les resultara más eficiente?

g) ¿Cómo se transfiere el conocimiento en forma de producto a la organización y cómo se evalúa? (Transferencia de conocimiento y métricas)

¿Qué impacto tiene? ¿Cómo se evalúa? ¿Qué métricas se usan?

2. Discusión del caso: el programa Compartim explicado por sus responsables

2.1. Un contexto organizativo difícil (pero no imposible)

¿En qué había cambiado el contexto organizativo de la Administración pública para posibilitar ahora experiencias colaborativas?

¿Qué variables nuevas habían aparecido que explicasen el cambio?

Los responsables contestaron de esta manera:

"Muchas veces se habla, y casi siempre con razón, de la lentitud en los cambios de las grandes organizaciones, de la omnipresente resistencia al cambio, de las barreras culturales para innovar, etc. Frases como... "siempre lo hemos hecho de esta manera"... "en nuestro contexto no va a funcionar"... "sí, está muy bien lo que planteas, pero este no es el momento"... etc."

"En este contexto que te he descrito, o se alinean de forma extraordinaria algunos factores que suelen ir separados y que ahora se explican, o esperas a que ocurra algo así como un milagro, cosa que tú y yo sabemos que no suelen ocurrir."

"El primer factor fue la **tecnología**. La que había disponible en ese momento (2006) tuvo mucho que ver en el lanzamiento de los grupos de trabajo. Creo que lo precipitó todo. Hasta ese momento los funcionarios teníamos herramientas de trabajo (máquinas de escribir y PC dotados de los paquetes de ofimática habituales: Excel, Word, PowerPoint, Acces, etc.) que nos habían mejorado mucho la calidad de nuestro trabajo pero que aún no habíamos visto la potencia que tenían. Nos encontrábamos ante algo que iba a ser muy disruptivo: la aparición de la intranet (y después Internet) y la conexión entre sí de los ordenadores personales. Pues bien, el primero de los factores, como te decía, que va a explicar el éxito y la consolidación del programa fue un uso intensivo de estas nuevas posibilidades de interconexión y trabajo compartido que aparecen por primera vez en nuestro contexto. La plataforma tecnológica e-Catalunya, que pudimos usar en el 2005 fue el instrumento que necesitábamos para poder trabajar y colaborar más allá de la presencialidad (reuniones *ad hoc* que convocábamos) y poder comunicarnos de forma asíncrona."

Tecnología

La tecnología propició la conexión y el trabajo en red de los integrantes de los grupos de trabajo.

"También empezamos a notar cambios en este apartado, si quieres, más cultural. No en vano se viene describiendo la Administración pública como un contexto en el que sus integrantes son muy celosos de sus conocimientos e "invierten" mucha de su energía, no tanto en compartir sino en competir entre ellos. Pero algunas cosas estaban cambiando. Ahora, y visto en perspectiva, cuando miramos las numerosas fotos y documentos gráficos que tenemos de los participantes, nos damos cuenta de algunas cosas: son más jóvenes que la media, muchos de ellos pertenecen a profesiones nuevas (mediadores, asesores penales en el sistema penal de adultos, asesores penales en el sistema penal de jóvenes, educadores sociales, etc.). También, y como puedes comprobar en estas fotos, se lo pasan bien y disfrutan cuando trabajan y comparten. Es como si tuvieran otros valores, lo cual no debe ser ajeno tampoco a esta nueva orientación propiciada por la cultura (por llamarlo así) del Internet 2.0, que reivindica un papel más activo de las personas en las organizaciones, pasando de meros consumidores de conocimiento a prosumidores (en nuestro contexto, productores/compartidores de conocimiento)."

Nota

Se observó una tímida evolución de la cultura de la competición a la de la colaboración.

"Aquí encontramos dos factores que interactúan entre sí y explican la evolución de modelo de formación que al final va a dar una buena cobertura al programa Compartim. Por un lado está el nuevo papel que juega el conocimiento en las organizaciones (también en las públicas). Me entenderás mejor si recordamos las palabras de Benedetti (Cuando teníamos todas las respuestas nos cambiaron las preguntas) que ejemplifican mucha de la perplejidad en la que habían caído las personas más inquietas (por el conocimiento y la mejora profesional) de algunos colectivos laborales del Departamento (por ejemplo, los juristas de los centros penitenciarios a los que en poco más de cinco años les cambió el perfil de sus usuarios, pasando la población extranjera del 5% al 65% en algunos centros). Pues bien, esta obsolescencia rápida del conocimiento necesario para trabajar, que no venía resuelto por la formación tradicional (expertos en aula o vía *e-learning*) al no hallarse conocimiento experto fuera de la organización, propició una nueva mirada sobre el conocimiento acumulado por los profesionales que ya venían interviniendo. Este va a ser el segundo factor que te he mencionado: la toma de conciencia de que el conocimiento de todos, en red y compartido, puede ser muy útil para resolver los nuevos problemas planteados en la organización. Viene a ser como si organizáramos la inteligencia colectiva, a través de los grupos de trabajo, para dar respuesta a las nuevas vicisitudes laborales que nos vamos a ir encontrando: todos aprendiendo de todos. Como comprenderás, este esquema deja obsoleto el rol del formador tradicional dando paso a un escenario "empoderador" de los empleados, donde todos tienen la posibilidad de aprender y de enseñar en roles que son ya indistintos en muchos casos."

Nota

También se dieron cambios en el modelo tradicional de formación en aula y se descubrió el aprendizaje entre iguales y la inteligencia colectiva de la organización aportando muchos beneficios en la práctica.

"Con eso se superan dos problemas tradicionales del conocimiento en las organizaciones públicas. Por un lado la infravaloración del conocimiento como factor de competitividad; y por otro, al ser organizaciones tan compartimentadas y jerarquizadas, se gana en transversalidad y participación."

2.2. El modelo de trabajo colaborativo

¿De qué soporte inicial que se usó para arrancar y posibilitar los grupos de trabajo colaborativo se está hablando? (Soporte)

¿Qué soporte tecnológico se usó?

Para responder a estas cuestiones, es básico, según me explicaron, disponer de una plataforma tecnológica adecuada. Esta es su descripción:

Desde los inicios, el Departamento de Justicia optó por utilizar la plataforma corporativa e-Catalunya para el trabajo colaborativo.

La plataforma e-Catalunya destaca porque tiene una gran capacidad de almacenaje, soporta recursos multimedia, incorpora instrumentos de inteligencia artificial (recomendación, búsqueda, gestión y tratamiento de datos y perfiles), y porque todas las herramientas que incorpora son de software libre.

La plataforma está estructurada en diferentes portales dentro de los cuales hay uno o varios grupos que pueden tener dos niveles de acceso:

1) **Nivel público.** Todo el mundo puede acceder a él.

2) **Nivel privado.** Cerrado y destinado a grupos con rasgos afines (grupos formales e informales). La mayoría de comunidades de práctica trabajan en este nivel privado: sólo acceden a él los miembros de la comunidad.

Dentro del portal de Justicia, los miembros de una comunidad pueden acceder a e-Catalunya con el único requisito de disponer de una dirección de correo electrónico y de haber sido dados de alta en la comunidad.

Se trata de una plataforma que permite que usuarios sin demasiados conocimientos técnicos puedan crear y mantener las comunidades de forma sencilla. Dispone de un sistema inteligente de red social y de red de conocimiento, que se construye a partir de relaciones entre los miembros de la comunidad y de las actividades que realizan. Eso permite, entre otras cosas, darse a conocer, ampliar la red de contactos personales y profesionales o acceder a los contenidos que han incorporado y consultado las personas que tienen intereses parecidos.

En un sentido más técnico, este entorno informático hacía posible desarrollar una parte importante de las principales estrategias involucradas en la gestión del conocimiento. De esta forma, por ejemplo, por un lado permite desarrollar un conjunto de acciones para gestionar el conocimiento de tipo explícito mediante sistemas de representación y protocolización. Por otro lado, permite gestionar el conocimiento de tipo tácito mediante estrategias de socialización.

Para ofrecer estas prestaciones, la plataforma incorpora diferentes herramientas que pueden activarse o no en función de las necesidades de la comunidad: álbum de fotografías, blog, calendario, repositorio de ficheros, foro, sistema de gestión de procesos participativos y wiki. La única herramienta que se incorpora obligatoriamente a todas las comunidades es la lista de correo electrónico que incluye a todos los miembros de la comunidad.

La plataforma tecnológica e-Catalunya

Una vez que se dispone de la plataforma adecuada hay que delimitar qué orientación y características tienen que tener los grupos de trabajo del programa Compartim. Los responsables me explicaron los ejes según constan en la tabla 2.

Tabla 2. Sobre las tipologías y enfoques de los grupos de trabajo colaborativo

| Enfoque | Orientación | Características |
|--------------------------------------|--|---|
| Antena | Se orienta a potenciar la capacidad de inteligencia de la organización | Vigilancia del entorno Estado del arte de la temática que aborda la comunidad Identificación de fuentes externas de conocimiento Mapa de redes de colaboración y sinergia |
| Organización <i>know how</i> | Se orienta a potenciar la capacidad de explotación y reutilización del conocimiento existente en la organización | Base documental compartida Difusión de buenas prácticas organizativas Compartición de lecciones aprendidas Banco de expertos y especialistas de la organización Acceso rápido a la información y el conocimiento Provisión de recursos de recuperación de conocimiento |
| Colaboración | Se orienta a potenciar la capacidad de interacción y conectividad entre los miembros de la organización | Entornos de colaboración Foros de discusión temática Acceso y consulta a expertos de la organización Se sustenta en la configuración de una cultura de: <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de conocimiento • Actitud de formación permanente • Motivación a contribuir y recibir apoyo de pares |
| Resultados nuevo conocimiento | Se orienta a potenciar la capacidad de innovación y creación de nuevo conocimiento | Orientada a productos Renovación del conocimiento existente Innovación y mejora de procesos |

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Merino (2007).

En el programa Compartim la mayoría de los grupos de trabajo están siguiendo esta última orientación, primando la producción de nuevo conocimiento que se plasma en manuales, protocolos, guías de intervención, etc. En esta gráfica 1 se reflejan todas las orientaciones posibles.

Gráfica 1. Métricas e indicadores



Fuente: Merino, 2008.

2.3. Estructura organizativa: los roles más importantes del programa

¿Cómo se vertebra toda esta nueva organización en una estructura tan jerarquizada como era la Administración pública?

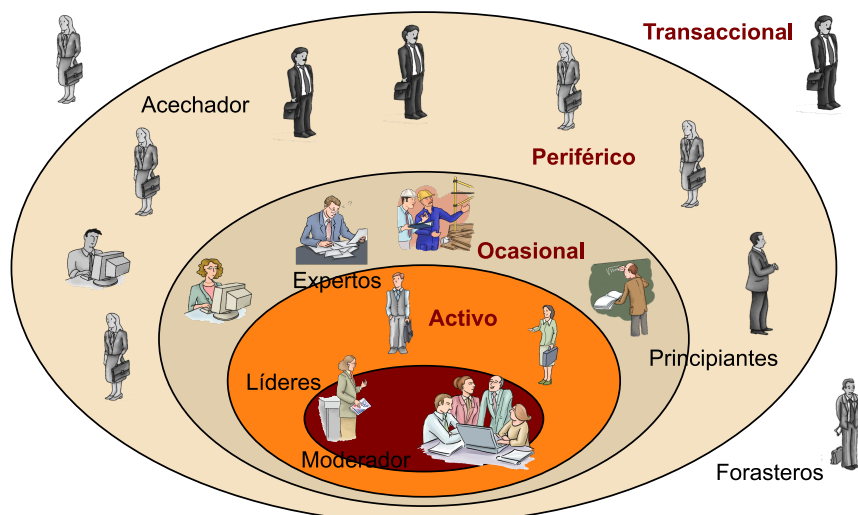
¿De quién dependían orgánicamente si eran transversales? Las nuevas figuras, como el coordinador (e-moderador), ¿lo hacían por su cuenta y de forma voluntaria? ¿Lo sabían sus jefes? ¿Lo que hacían los grupos de trabajo estaba solicitado (y después aprobado) por la cadena directiva?

"Cuando hablamos de la estructura organizativa de los grupos de trabajo colaborativo, nos estamos refiriendo a las personas que forman parte de ella, a lo que hacen y a cómo interaccionan para que el grupo funcione.

El estándar de los grupos de trabajo es este: hay un núcleo duro, por decirlo así, que es el que llamamos grupo de trabajo colaborativo, formado por entre seis y ocho personas. Está liderado por un moderador o facilitador que es el que soporta el peso de la construcción de conocimientos y de mantener viva la interacción.

Alrededor de este núcleo duro se encuentra el grupo profesional más amplio, o sea, aquellas personas que pertenecen al colectivo profesional del cual el grupo se nutre y para el que trabaja. Como muestra la gráfica 2 muy conocida (Dale, 2009) del funcionamiento y de la participación en redes en línea, los distintos estadios de participación y compromiso forman una espiral donde el núcleo más comprometido es el más pequeño y está en el centro.

Gráfica 2. La participación en entornos en línea



Fuente: Adaptado de S. Dale, 2009.

Otro rol importante en el grupo es el **coordinador**, que es el enlace entre el grupo propiamente dicho y la organización más amplia donde se ubica. Viene a marcar, por expresarlo así, cuáles son los límites en los que se ha de mover el trabajo del grupo de trabajo para no tener fricciones o roces con otras líneas de trabajo derivadas de otros objetivos estratégicos. Vendría a marcar lo que se puede y no se puede hacer en la organización.

En el programa Compartim, esta es una figura muy importante. Periódicamente se establecen reuniones con la Dirección para validar el trabajo que se va adelantando y eventualmente, señalar los espacios donde el trabajo de los grupos de trabajo puede ser más útil para la organización. Se trata, como ves, de buscar un equilibrio entre lo que les es útil a los miembros participantes (y para el colectivo global profesional) y aquello que está alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Todo lo que no sea esta labor tan fina de coordinación está llamado a ser un problema en el futuro. En el fondo el coordinador es un gran previsor y anticipador de posibles conflictos.

Finalmente, encontramos la figura del **experto**, que es una persona que no forma parte del grupo directamente, sino que es un invitado para resolver las dudas técnicas o necesidades metodológicas puntuales que se puedan ir presentando durante el periodo de trabajo. Por lo general suelen proceder de la universidad o bien de otras organizaciones que ya hayan hecho recorridos similares en el área de trabajo que desarrollan."

2.3.1. El e-moderador

Los responsables se detuvieron mucho en el análisis de este rol, al que consideran muy importante.

"En esta figura me voy a detener un poco más por la importancia que con el tiempo (seis años) ha ido adquiriendo. Te confieso que éramos muy ingenuos en el 2006 (fecha en la que la pusimos en marcha), ya que, pese a que sabíamos que no iba a ser fácil introducir esta figura en una estructura tradicional como era la Administración pública, lo queríamos intentar. Y nada menos –¡lo que hace la ignorancia!– con pretensiones y objetivos, de ejercer influencia y liderazgo moviéndose en espacios de horizontalidad y transversalidad, que no son propios de una arquitectura tan jerarquizada como es la pública. Situados en un espacio de roce y fricción permanente entre las estructuras formal e informal, lo que les pedíamos, por tanto, no era fácil de conseguir.

Las preguntas, lógicamente, vienen solas ¿qué ha pasado con ellos?, ¿se han podido integrar en la estructura (fagocitados) o han sido expulsados como un cuerpo extraño?, ¿han sobrevivido con un perfil propio?, ¿han conseguido sus objetivos?

Pues bien, ya en el 2011 y transcurridos seis años desde los primeros 13 e-moderadores con los que empezamos, y ya habiendo pasado por el programa más de 45 e-moderadores, estamos en condiciones de contestar a algunas de las preguntas anteriores. En este cuadro sobre un caso práctico puedes ver cómo definimos la figura del e-moderador y cómo la hemos ido adecuando progresivamente a las necesidades que se han ido encontrando.

Cabe añadir que, por muy bien que planifiques aquello que prevés que van a ser las dificultades de esta figura, será la propia retroalimentación con la realidad la que te dirá si estás acertando. Entre febrero y marzo del 2010 los responsables del programa nos vimos obligados a dar un giro a la formación que habíamos venido haciendo hasta el momento y recogiendo aquellas barreras, bloqueos, dificultades, problemas etc., que venían verbalizando los e-moderadores, nos propusimos a abordar toda esta problemática mencionada. El objetivo era, compartiendo conocimiento entre todos, identificar las mejores prácticas que a algunos les habían funcionado, y debatir e inventar otras que fuesen viables para los problemas no resueltos.

Este que te presento más abajo fue uno de los casos más representativos de las tareas a las que se enfrenta el e-moderador. La principal de ellas es la movilización y dinamización de su colectivo laboral. Se trata de una reflexión en primera persona de las dificultades por las que pasa uno de los e-moderadores del programa Compartim."

2.3.2. Un caso práctico de dinamización del colectivo laboral

"Aquella mañana, la última antes de las vacaciones de Navidad, Josep se había propuesto dejar limpia la bandeja de salida de su correo electrónico. No había tenido tiempo en la última semana y no le parecía correcto dejar sin contestar algunos correos que le habían llegado. Además, si tenía que estar fuera más de diez días, necesitaba liberar espacio en la bandeja de entrada para poder recibir

correos que le llegasen en esos días (pensaba que era una desconsideración que, al enviar un correo, se recibiera el típico mensaje: no entregado porque el destinatario tiene la bandeja llena. No quería que a él le ocurriera).

Ya estaba llegando al final de este proceso cuando escuchó el sonido de entrada de un nuevo mensaje. De forma automática, leyó el remitente y el destinatario:

Responsable del programa Compartim a lista de correo e-moderadores. Era aquel un correo inconfundible. De tanto en tanto los recibía y los tenía asociados con... trabajo extra: agenda de reuniones, convocatorias, enviar actas pendientes, enviar programaciones, hacer informes, buscar expertos, etc. Y en este caso, por la fecha en la que llegaba, seguramente se trataría de la confirmación de la continuidad del grupo y de la convocatoria de un nuevo programa de formación para e-moderadores.

No lo abrió inmediatamente. No tenía claro lo que quería hacer con aquel correo. Le vino a la cabeza lo que sintió y pensó el año pasado cuando lo recibió. En aquella ocasión, acababa de empezar su tarea como e-moderador y lo veía como un reto apasionante: sería capaz de hacer bien la tarea que le habían encomendado, no era un tema difícil. Con la buena relación que tenía con sus compañeros y con sus dotes de comunicación, haría una buena propuesta para mejorar lo que hacían sus compañeros en su trabajo. Encontraba que era fácil poner en marcha un grupo de trabajo y producir, al final, un buen producto.

Ahora en cambio, un año después, lo veía de forma distinta. No es que estuviera cansado o sin iniciativa, no era eso. Lo que le venía a la cabeza eran emociones y experiencias contrapuestas. Por un lado, sentía que había trabajado mucho y se había implicado hasta el fondo (sobre todo, haciendo más horas de las que en principio se habían pactado). Había hecho avanzar la comunidad de práctica hasta consolidarla (y no había sido fácil). También la jornada final de buenas prácticas, donde se había presentado el producto elaborado, había salido muy bien (así lo decían los compañeros y también, en una ocasión, el propio director general). En fin, incluso desde el CEJFE le habían pedido formalmente que siguiera.

No obstante, no podía negar (negarse a sí mismo) que había cosas –bastantes cosas– que le preocupaban. Tenía delante el correo electrónico y no sabía si realmente quería seguir con la tarea de e-moderador y si se veía capaz de ello. ¿Podría ser oportuno plantear un relevo? O simplemente, y de forma más elegante, ¿podría proponer una pausa temporal en la comunidad para reflexionar sobre el futuro?

—Por lo pronto, lo que haré —se dijo Josep— será no abrir el correo hasta que me aclare.

Era la hora del café, inevitablemente, no pudo ocultar la cara de preocupación a su amigo Joan. Ante sus insistentes ruegos, tuvo que comentarle el problema y pedirle que le ayudara con una segunda opinión.

—¿Por qué no haces el esfuerzo de ser un poco más objetivo y utilizas cualquier método de resolución de problemas de los que tú explicas a veces a tus alumnos? —le preguntó Joan.

A Josep no le pareció mal: aislaría los problemas uno por uno, por orden de importancia, y haría un balance con pros y contras.

Efectivamente, ya sabía por dónde empezar. El tema estrella para el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada era el de la participación periférica (como lo llamaban en los cursos), lo que él entendía como implicación del colectivo profesional. Sí, empezaría por aquel.

Para ser sinceros, él veía poco realista llegar a plantearse la participación periférica –no sólo de consulta, que era más fácil– más allá de un grupo de compañeros muy motivados (alrededor del 10%, calculaba él). Llegar a más del 50%, como pretendía el CEJFE y como había leído que hacían algunos grupos, era del todo imposible (de hecho, pensaba que los datos de algunas comunidades eran poco creíbles).

Concretamente, en su colectivo laboral, era poco menos que imposible en la situación actual: mucho trabajo, horarios muy apretados y disfuncionales, disponibilidad aun escasa de equipos informáticos (algunos aún se compartían), no disponibilidad (en ocasiones) de un buen ancho de banda para poder navegar y trabajar de forma rápida (por las noches y el fin de semana ya lo hacía él en su casa, pero no era cosa de pedirlo de forma sistemática a sus compañeros). En fin, que la situación no era la mejor. Y no era porque no lo hubiese intentado durante todo el año: había puesto en marcha iniciativas como la de enviar, después de cada sesión de trabajo presencial, un correo a través de la lista de distribución con las actas, con el orden del día, con los acuerdos a los que les había llegado, con la petición expresa de sugerencias, etc.

También había abierto un foro en la plataforma e-Catalunya, pidiendo a los compañeros que compartieran sus mejores prácticas, –o incluso las dudas– sobre los temas difíciles que ahora llevaban en el trabajo. También que opinaran sobre el mismo trabajo que estaban desarrollando en el grupo de entusiastas...

Pero nada de eso sirvió de mucho. Las respuestas, más allá de algunas lecturas, no fueron numerosas. Se le ocurrió también editar un boletín de novedades mensual con las noticias más importantes que habían ocurrido en la profesión –tal y como había visto que funcionaba en otras comunidades. La respuesta fue decepcionante: pasado el primer número, en el que sí que hubo muchas

lecturas y algunos comentarios, progresivamente pasaba desapercibido (o por lo menos, a él no le llegaba retroalimentación positiva). ¡Ya no sabía qué más hacer!

Estas reflexiones, aunque no quería planteárselas de este modo, le producían desasosiego: no tenía claro si es que estaba siendo demasiado autoexigente o quizás es que no estaba preparado realmente para ser e-moderador.

¿He hecho algo mal? ¿Tendría que haber hecho algo diferente? ¿O era, quizás, que el grupo profesional no estaba a la altura informacional y digital necesarias? –se preguntaba insistentemente.

O lo que aun sería peor, ¿su grupo era, en general, pasota y no estaba por estos temas de la gestión del conocimiento? Tenía dudas, muchas dudas."

2.3.3. Estrategias generales que funcionan

De las conclusiones que sacaron del caso, me comunican lo siguiente:

"es fundamental la elección del tema que hay que trabajar, sobre todo si este se enfoca en resolver problemas que generan preocupación en la dinámica de trabajo habitual.

A partir de aquí los buenos e-moderadores también hacen esto:

- Tienen presente que en las organizaciones existen siempre al menos un 15% de innovadores en los que apoyarse.
- Se alían (hacen red) con los conectores naturales (los líderes informales).
- Parten de necesidades reales de la gente.
- Huyen de estructuras organizativas demasiado rígidas y centralizadas.
- Socializan a través de jornadas y seminarios presenciales y a través de las redes sociales (internas si las hay, o externas).
- Empiezan usando los canales de comunicación naturales del colectivo, después proponen ampliarlos.
- Trabajan a escala: pequeños éxitos llevan a metas mayores.
- Buscan siempre valor añadido a la producción que hacen sus grupos de trabajo.

Más específicamente en ambientes en línea:

- Incentivan la creación y participación en los blogs haciendo comentarios a los artículos de los diferentes miembros de la comunidad.
- Invitan a personas expertas y relevantes en su comunidad para que colaboren en el blog o en los foros donde tienen lugar los debates.
- Crean foros de resolución de dudas donde pueden encontrarse las soluciones que ofrecen los compañeros.
- Elaboran listas de recursos relevantes para el desarrollo profesional mediante herramientas tipo wikis.
- Elaboran boletines electrónicos para su comunidad."

2.4. Los incentivos: ¿por qué colabora la gente?

¿Qué gana la gente con participar?

¿De qué incentivos disponen? ¿Por qué participan dedicando horas y esfuerzo? ¿Dónde estaba la clave que lo explica?

"Joan, seguramente ya en este punto, al ver tanta participación te harás estas preguntas: ¿Qué hace que muchas personas, ya con carreras profesionales consolidadas (o en pleno desarrollo) se avengan a participar en dinámicas de trabajo cooperativo, poniendo mucho tiempo y esfuerzo, sin compensaciones (retribuciones) usuales en detrimento de su propio proyecto personal? O dicho de una manera directa: ¿qué hace que profesionales prefieran sumarse a un proyecto colectivo y no trabajar todo ese tiempo para su beneficio personal directo? Estas, creemos, son preguntas fundamentales que están en la base de los grupos de trabajo y que, en el programa Compartim, nos estamos planteando cada día. La respuesta, como las cosas que importan de verdad en la vida, ni es obvia ni es simple.

En los entornos de trabajo, y en la vida en general, veo una doble pulsión entre la competición y la colaboración. Mira lo que dice sobre esto un gran divulgador científico como es Eduard Punset, en su libro *El Viaje a la felicidad*.

"¿En qué quedamos? ¿La historia de la evolución muestra la evidencia de una trama cooperativa entre sus agentes, o un impulso declarado de competitividad que nutre la selección natural? La respuesta es menos compleja de lo que aparenta. Los dos principios están presentes en la historia de la evolución, el primero referido, fundamentalmente, a los organismos, y el segundo, a las especies. El impulso innato de competitividad no está reñido con actuaciones de colaboración por motivos estrictamente egoístas cuando la propia supervivencia lo exige. Los dos principios constituyen aspectos distintos de la selección natural darwiniana."

(Punset, 2005)

Pues bien, en este puzzle explicativo ya tenemos algunas pistas: en las organizaciones y en las personas, bajo una primera capa de competitividad, se encuentra otra capa colaborativa –más antigua en el tiempo–, que sólo sale como fuerza preponderante si es estimulada ante amenaza o peligro inminente al grupo.

Esta primera reflexión, por tanto, nos lleva a hacer una lectura diferente –y complementaria– de aquellos grupos de trabajo que mejor han funcionado tejiendo redes de colaboración potentes (todo el colectivo profesional implicado): ha habido una motivación meta comunidad relacionada con la necesidad de cooperar para mantener el statu quo reequilibrando el grupo profesional: grupos de educadores sociales de centros penitenciarios construyendo diferentes manuales de intervención en un esfuerzo de adaptar su disciplina al medio penitenciario; grupos de mediadores penales de justicia juvenil, haciendo preguntas de cómo y dónde debe estar el equilibrio de su figura profesional para conciliar (mediar) entre posturas –por definición enfrentadas–; grupos de asesores jurídicos en el ámbito penal de adultos investigando sobre si la eficiencia de su labor resultaba dañada al utilizar herramientas anticuadas, etc.

De esta manera, a pesar de las dificultades creemos que hay un espacio suficiente en las organizaciones para la colaboración. A partir de aquí, como decíamos, se necesita oficio y metodología. A veces hemos visto que planteamientos demasiado simplistas (o demasiado bien intencionados) llevan directamente a la frustración. Aunque muchas de estas premisas estén presentes, no siempre terminan funcionando. A veces son factores directamente relacionados con diferencias individuales (es normal encontrarnos con personas de talante y grado colaborativo muy diferente), con diferencias en la edad (por lo general las personas más jóvenes entran mejor en esta cultura), momentos personales, etc.

¿Quiere esto decir, Joan, que sólo bajo premisas cuasi de supervivencia se pueden construir grupos de trabajo potentes y participativos? Pues no. Hoy sabemos que es posible mantener una razonable actividad de compartición y colaboración conjunta, pero deben existir de forma muy marcada otros factores intervinientes. Dicho de otro modo: es natural colaborar ante un reto o una amenaza (real o percibida), en cambio, en contextos evolutivos más tradicionales, se deben utilizar herramientas y metodologías adicionales: más esfuerzo –y oficio– por parte del e-moderador, más inmersión de los profesionales en culturas tecnológicas que propicien la compartición, más liderazgo organizacional que impulse estructuras más participativas, nuevos incentivos, etc.

Pero volvamos ahora a nuestros protagonistas, ¿qué piensan de todo esto los e-moderadores y los entusiastas? Para ellos, ¿cuáles son las verdaderas razones por las que se comparte?

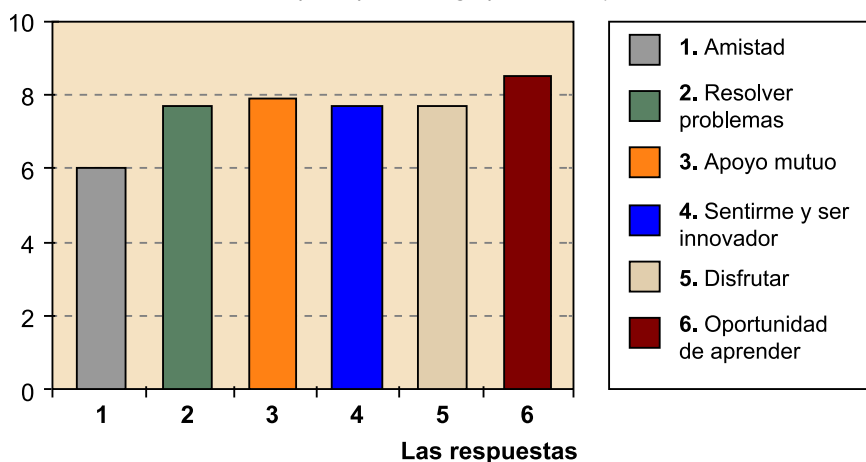
La respuesta la hemos buscado por la vía empírica. A lo largo del tiempo hemos ido observado que hay grupos altamente participativos y otros que no. Sobre esta evidencia hemos hipotetizado sobre algunas causas y les hemos preguntado directamente a los implicados.

Las preguntas y las opciones de respuestas que les dimos tanto a los e-moderadores como a los entusiastas fueron estas:

- 1) **Relación personal de amistad con el e-moderador o con otros miembros del grupo.**
- 2) **Necesidad de resolver problemas y dificultades en el trabajo diario para mejorarla.**
- 3) **Apoyo mutuo entre compañeros que hacen una actividad similar.**
- 4) **Encuentros y participación dentro de un grupo de compañeros de trabajo innovadores.**
- 5) **Encuentros y participación dentro de un grupo de compañeros en el que nos encontramos bien y disfrutamos.**
- 6) **Porque es una gran oportunidad de aprender y de estar al día en la actividad profesional.**

Las respuestas constan en la gráfica 3.

Gráfica 3. Motivaciones de los participantes en grupos de trabajo colaborativo



Fuente: elaboración propia

En general, tal como se puede ver en los datos de arriba, aunque podría ser una razón muy atractiva, la relación personal o de amistad entre los miembros de la comunidad es la que recibe una valoración más baja.

Los aspectos más valorados son los que hacen referencia a que es una oportunidad de aprendizaje y de estar al día en su labor profesional. Se trata, por tanto, de personas altamente motivadas hacia la mejora de su trabajo diario.

Asimismo, se valora como muy motivador el apoyo mutuo que el grupo ofrece a sus participantes, ya que muchas veces deben trabajar de manera dispersa (ya sea de manera geográfica o temporal –por turnos–). Este apoyo no es sólo en aras del conocimiento sino también personal. Frases como estas las escucho frecuentemente; "...estar conectada a compañeros de trabajo me da seguridad y crea complicidades", "...es importante compartir los problemas diarios en un espacio que permite la socialización de las emociones, los pensamientos y las actuaciones."

El resto de factores motivadores (necesidad de resolver problemas en su trabajo diario, y la posibilidad de encontrarse con compañeros que dan soluciones innovadoras y con los que se sienten a gusto y disfrutan del trabajo en común) también reciben una puntuación muy alta.

Y ya para acabar, te lo puedo resumir todo en esta reflexión: Más allá de la mejora práctica en el trabajo diario, la participación en los grupos de trabajo, creo, permite satisfacer una necesidad de autorrealización en el trabajo, de reconocimiento, que va más allá de la promoción interna laboral, permitiendo que surja una identidad de sí mismo compartida con otros compañeros y compañeras con los que poder mirarse y encontrar sentido a su labor profesional.

2.5. La metodología en los grupos de trabajo

Si trabajan de forma presencial y en línea, ¿qué tecnologías y metodologías utilizan?

¿Se han adaptado pronto a los requerimientos y al nivel que exigen las plataformas de trabajo colaborativo en línea? ¿Son eficientes en el trabajo presencial? ¿Utilizan alguna técnica especial que les resulte más eficiente?

Esta es una interesante cuestión. Nos hemos dado cuenta de que no todo vale ni en el trabajo presencial, ni tampoco, por supuesto, en el trabajo en línea. Hay una serie de reglas y técnicas que si se siguen van a hacer que se avance mucho más rápido en la consecución de los objetivos.

Vamos a empezar reflexionando sobre el trabajo que se hace en la presencialidad (las reuniones presenciales) y quiero para ello mostrarte primero un caso práctico que le ocurre a un e-moderador que te ayudará a entenderlo.

2.5.1. Un caso práctico

Carles, e-moderador del grupo de trabajo de juristas, tenía dudas sobre si estaba haciendo bien su trabajo cuando convocaba a sus compañeros a reuniones en el CEJFE.

Muchos compañeros suyos venían a estas sesiones porque él se lo pedía.

Algunos se desplazaban desde muy lejos: les estaba muy agradecido pero dudaba de si se aprovechaba bien el tiempo y los participantes quedaban satisfechos del esfuerzo que realizaban. A veces, le parecía que se socializaba más de lo que se trabajaba y no sabía si esto era lo correcto o no (porque acababan por ser poco productivos, como colectivo). No sabía si distribuía bien el trabajo, los roles, si todos debían arrimar el hombro de igual modo o si, al final, él cargaba con la parte más dura y les 'perdonaba' muchas tareas a los integrantes del grupo, casi sin darse cuenta. Cuando tenía ayuda del experto, ¿debía otorgarle más responsabilidad? ¿O quizá menos? ¿Era lógico que algún plazo no se respetase, por desajustes de programación o por alargar los intercambios de opiniones? ¿Debía ser más estricto cuando el debate se salía de las líneas que él mismo había marcado, abordándose temáticas que no estaban previstas? Si pretendía moderar mucho, ¿iba a coartar la libertad del grupo, convirtiéndose en una especie de 'castigador'? Por el contrario, ¿estaba siendo demasiado 'blando', permitiendo que el grupo siguiese a veces su propia dinámica y sin guiarla demasiado? No olvidaba que el objetivo final era que estas reuniones fueran muy eficientes, programadas, prácticas, para que fluyera el conocimiento y después se codificara adecuadamente. Los responsables del programa se lo repetían siempre y hacían bien. ¿Lo hacía él con suficiente solvencia o tenía mucho margen de mejora?

2.5.2. El buen trabajo presencial

"Joan, de todo lo que hemos ido observando en los diferentes grupos que han ido trabajando bien y entregando puntualmente sus aportaciones de conocimiento esto es lo que las diferencia.

Las reuniones presenciales se planifican de forma flexible y se van adaptando a las necesidades que van surgiendo. No se rigen por pautas estructuradas a priori.

Las reuniones presenciales tienen un primer objetivo de pautar el ritmo de trabajo del grupo. También sirven para ir consensuando y negociando las discrepancias o puntos de vista de las diferentes que puedan ir surgiendo.

Tienen, además, una función socializadora insustituible que obra como recargador de energía, aquella que se irá consumiendo poco a poco en las sesiones de trabajo individuales y en línea.

En las reuniones presenciales es donde más se aprovecha la presencia del experto. Es con él, donde mejor se ponen de manifiesto las dificultades, y bloqueos que se pueden ir encontrando. En estos casos de desencuentro, obra como persona neutral, que reconduce las discrepancias.

Las recomendaciones que damos para que los e-moderadores conduzcan bien estas reuniones son éstas:

Prepararlas y planificarlas con sumo cuidado y con la antelación suficiente como para prever (y actuar) por si se necesita nueva información o documentaciones.

Hacer una buena interpretación de la disponibilidad real de tiempo de los miembros. O sea, no pedir cosas que no puedan hacerse. Ser realistas con las peticiones.

Preparar y consensuar el orden del día de la próxima reunión a la vez que concluir siempre recogiendo las conclusiones de los participantes. En el programa Compartim tenemos ya pautadas una serie de plantillas que ayudan en esta fase del trabajo."

2.5.3. El buen trabajo en línea

Como te decía antes acerca de la preparación que recibía el e-moderador, este ha de estar preparado también para ser eficiente con su grupo en el trabajo que se desarrolla en la plataforma tecnológica, o sea, todo lo que tiene que ver con el avance del trabajo a través de la no presencialidad, trabajando en línea.

El e-moderador desarrolla dos roles, uno como gestor de debates y otro como conductor y facilitador de estos. Mira estos cuadros que lo resumen.

En las tablas 3 y 4 se completan las funciones específicas.

Tabla 3. Funciones del e-moderador como facilitador

| Funciones del e-moderador como facilitador |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la plataforma en función de las necesidades de su grupo. Él decide qué tipo de herramientas se van utilizar. • Propone el alta de los miembros y los privilegios de los cuales van a disponer cada uno de ellos. • Aclarar y resolver dudas relacionadas con el funcionamiento del espacio. • Supervisar que las intervenciones de los integrantes se adecuen a lo pactado. • En caso de observar alguna inadecuación, el moderador se pone en contacto con el miembro del grupo y le explica las razones por las que no se mantendrá publicado el mensaje. |

Fuente: elaboración propia. Adaptado de Gairin (2008)

Tabla 4. Funciones específicas como gestor

| Funciones específicas como gestor |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Apuntalar la actividad de la red inteligente nutriendo sus zonas de aportaciones con materiales pertinentes. • Conocer las necesidades del debate, descubrir los puntos álgidos de las discusiones, los temas implícitos, y/o deficiencias de reflexión en los temas propuestos. • Procurar que las aportaciones se ajusten a los objetivos planteados en el grupo. • Buscar la información y el conocimiento pertinente, ya sea en la red o fuera de ella. También procurarse documentos, investigaciones, experiencias, enseñanzas de expertos u obtener entrevistas con personalidades (conocidas o no) que posean conocimiento o experiencia sobre los temas sometidos a debate. • Contactar con expertos y consultores con el fin de que contribuyan en algún momento al debate, ya sea directamente o sometiendo algún documento a discusión. • Elaborar reseñas y críticas de obras (libros, artículos, software, sitios web, películas, etc.). • Mantener el grupo conectado con los otros grupos. |

Fuente: elaboración propia. Adaptado de Gairin (2008)

2.6. Los productos obtenidos

¿Cómo se transfiere el conocimiento a la organización?

¿Qué canales se utilizan?

La parte final del proceso de trabajo colaborativo se enfoca, evidentemente, en tratar de maximizar y rentabilizar el conocimiento elaborado por el grupo, y se buscan para ello diversas estrategias.

Una vez creados los productos, toca primero transferirlos al colectivo profesional y después difundirlos a toda la organización y también hacia fuera.

Para transferir el conocimiento creado al resto de la comunidad utilizamos dos sistemas: uno presencial (las jornadas de buenas prácticas) y otro a través de Internet (los boletines electrónicos).

1) Las jornadas de buenas prácticas

Las jornadas de buenas prácticas tienen un papel determinante en el ciclo final del proceso, y una vez que se dispone del nuevo conocimiento creado. Estas jornadas tienen la misión, por lo tanto, de difundir y transferir a todo el colectivo profesional el nuevo conocimiento de que se dispone. Se programan al final de cada ciclo del proceso de gestión del conocimiento y suelen ser, en general, una vez al año.

El esquema organizativo ha girado en torno a la difusión del nuevo conocimiento adquirido. Este conocimiento se puede presentar en documentos de texto, presentaciones, vídeos, folletos, publicaciones, etc.

Una de las figuras más valoradas ha sido la figura del experto externo sobre la materia tratada. Es invitado especialmente para la ocasión, y se le pide que, además de su presentación, comente las aportaciones hechas por la comunidad y las contextualice.

Finalmente, y como punto esencial de la jornada, hay un taller de recogida de propuestas sobre nuevos temas a desarrollar en el futuro y que continúa con un debate en pequeños grupos sobre las propuestas presentadas.

Estas propuestas se remiten posteriormente a los mandos funcionales, de quienes dependen los miembros de los grupos, y a los profesionales, a fin de que se validen, se autoricen y puedan empezar a aplicarse en el puesto de trabajo correspondiente.

2) Boletines electrónicos

El boletín electrónico es una herramienta de comunicación y de fidelización de los destinatarios. Se trata de dar información relevante y resumida de manera personalizada utilizando un tono próximo, y también de promoción del diálogo con el receptor mediante buzones de sugerencias y otros canales más directos.

Aparte de estas dos vías de difusión, también contamos con otras posibilidades más clásicas, pero que aún son efectivas. Las principales son las siguientes: a través de la intranet para la organización, y a través de la web para el público en general.

1) Intranet y difusión del trabajo colaborativo en la organización

En la intranet del departamento es donde se publican los contenidos internos consolidados de los grupos de trabajo colaborativo. La intranet, como portal de información y comunicación del trabajador, se convierte en el espacio donde se depositan los materiales y productos que por su naturaleza tienen un uso exclusivamente interno de la institución. Asimismo, la página de inicio de la intranet contiene enlaces directos a los diferentes espacios de comunicación e interacción del programa Compartim (plataforma e-Catalunya, blog Gestión del conocimiento...) e informa puntualmente de las diferentes actividades programadas sobre gestión del conocimiento y sobre aspectos relacionados con el uso de las TIC y las herramientas de Internet. El objetivo de estas noticias es mantener permanentemente informado al trabajador de las novedades que se producen en este sector e incentivar su uso.

2) Web y difusión del trabajo colaborativo

La web como canal de difusión es la imagen institucional del departamento en Internet. Por este motivo, los materiales que se publican tienen que seguir los criterios identificativos y formales comunes para todos los departamentos.

El programa Compartim de gestión del conocimiento dispone de un espacio propio en la web corporativa del Departamento de Justicia (www.gencat.cat/justicia/compartim). Aquí se recogen los artículos y ponencias sobre gestión del conocimiento publicados en diferentes medios, los programas de las jornadas de buenas prácticas de cada comunidad, y los contenidos consolidados de cada grupo. Los productos de conocimiento acabados se publican en la web una vez revisados y evaluados por las correspondientes unidades directivas. Se trata, pues, del canal corporativo de difusión externa del programa Compartim.

2.7. Métricas

¿Cómo se evalúa el impacto de los productos de conocimiento creados y transferidos?

¿Qué impacto tiene? ¿Cómo se evalúa? ¿Qué métricas se usan?

"Los entornos colaborativos como este del que venimos hablando son aún muy nuevos en la organización y están muchas veces en fase de prueba y no llegan a dotarse de buenos elementos técnicos para acreditar suficientemente su eficiencia. Por ejemplo, se ha trabajado poco en el apartado de indicadores y métricas. Lo que se llama el ROI (el retorno de la inversión) es aún un gran desconocido, aunque es justo decir que vamos haciendo avances.

Tenemos la percepción de que lo primero que debemos tener en cuenta es el impacto del trabajo realizado en las CoP. Aspectos como estos son importantes a la hora de valorar el impacto del trabajo colaborativo.

- a) Ahorro de tiempo.
- b) Provisión de aprendizaje organizacional que se actualiza constantemente y evita la obsolescencia.
- c) Evitación de la duplicación de esfuerzos.

Y ya hablando de forma específica, el programa Compartim cuenta con cuatro tipos de indicadores:

1) **Indicadores de actividad:** se refieren al proceso del trabajo, referido este al nivel de participación de los miembros en las actividades de la COP. Se evalúan, por ejemplo, las horas de trabajo presencial y en línea, el número de participantes, el número de intervenciones, los horarios en los que trabajan, las herramientas que usan, etc.

2) **Indicadores de producción:** dan cuenta del número de productos de conocimiento elaborados y del número de consultas que hacen de esos productos el colectivo al que va dirigido.

3) **Indicadores de impacto:** se refiere al impacto que esos productos tienen en la organización. Cómo se aplican, dónde y para qué.

4) **Indicadores de calidad:** es un indicador cualitativo que se refiere a la valoración que hace el colectivo de los productos generados en su COP.

En la actualidad, precisamente, es uno de los aspectos más importantes en los que venimos trabajando, ya que supone una preocupación constante de las organizaciones, ahora en época de restricciones, demostrar que el conocimiento interno, debidamente movilizado, contribuye a la mejora con un costo mucho menor."

3. Conclusiones

"Y ya para concluir, amigo Joan, no podemos acabar sin hacer un breve repaso a lo que a nuestro juicio han sido los puntos esenciales de la experiencia y la valoración que hacemos transcurridos seis años."

"Todas las organizaciones, aun las más tradicionales (como en la que nos situamos) pueden (y deben) impulsar metodologías que aprovechen el conocimiento interno de los empleados. Hoy sabemos que la inteligencia colectiva se generará y vertebrará de forma más rápida, en este tipo de grupos de trabajo colaborativo, sobre todo si se tiene la precaución de abrirlos a la incorporación de todo tipo de empleados."

"Si, además, se tiene la precaución de que estén orientados a la resolución de problemas reales, y "presionantes" de la organización, tendrán muchas posibilidades de mantenerse en el tiempo."

"Es importante que alguien se haga cargo de la coordinación del grupo. Sin un encargo especial que responsabilice a alguien, se corre el peligro de que no prosperen. Más allá de las etapas de arranque donde la ilusión y las ganas obran a modo de "gasolina", se ha de prever algún incentivo potente para estas figuras de coordinación."

"Los objetivos de los grupos de trabajo colaborativo deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Prever figuras de coordinación entre los grupos y la dirección actuaba de factor cohesionador (y se previenen eventuales conflictos futuros o desentendimientos)."

"Hay mucho margen de mejora siempre en las dinámicas de trabajo –presenciales u en línea, en los grupos. Dejar que sean proactivos y lleguen a dotarse de metodologías adaptadas a cada caso es una buena fórmula."

"Ya para acabar, el mejor consejo que te puedo dar es que confíes en la gente, en tu gente... la confianza radical es la mejor medicina para la innovación, la cohesión y el conocimiento, que al final es el motor del progreso personal y organizacional."

