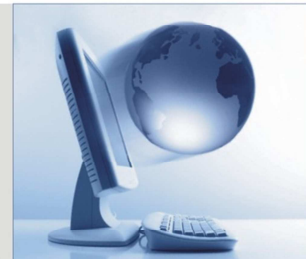




# Guía para la construcción de Comunidades de Práctica





**Guía para la construcción de Comunidades de Práctica**

**Guía ARPEL MP04-2013**

Diciembre de 2013

Este documento fue concebido en el contexto del Comité de Talento Humano y Gestión del Conocimiento de ARPEL. El contenido y la revisión estuvieron a cargo del Equipo de Gestión del Conocimiento de dicho Comité liderado por Oscar Guerra de ECOPETROL e integrado por:

- Alfredo Alberto Alcarraz Fernandez – ANCAP
- Jacqueline Myrie Johnson – RECOPE
- Mariana Cukier – PLUSPETROL
- María Jesús Blasco – REPSOL
- Sandra Hormaza Valencia – EP PETROECUADOR

**Derechos de autor**

Los derechos de autor del presente documento, ya sea en su versión impresa o electrónica, pertenecen a la Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL). Toda copia de este documento debe incluir este aviso sobre los derechos de autor.

**Exoneración de responsabilidad**

Aunque se ha realizado todo el esfuerzo para asegurar la exactitud de la información contenida en esta publicación, ni ARPEL, ni ninguno de sus socios asumirá responsabilidad alguna por cualquier uso que se haga de la misma. Cualquier referencia a nombres o marcas registradas no representa un endoso ni por los autores, ni por ARPEL o cualesquier de sus socios.



## Tabla de contenido

1. CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA.....	1
1.1. Aspectos a tener en cuenta para crear una Comunidad de Práctica .....	2
1.2. Pasos a seguir para la construcción de una Comunidad de Práctica (CP) .....	3
1.3. Actividades Recomendadas.....	7
1.4. Medición del impacto de las CP .....	8
2. BIBLIOGRAFIA.....	8

## Lista de tablas

Tabla 1: Diferencias básicas entre CP, red de expertos y equipo de trabajo .....	1
Tabla 2: Roles en las Comunidades de Práctica.....	5
Tabla 3: Actividades recomendadas para la motivación y reconocimiento de las CP, de acuerdo con cada rol.....	7



## GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA

### 1. CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA<sup>1</sup>

Las Comunidades de Práctica (CP) son grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o una pasión sobre un tema y que profundizan su conocimiento y experiencia en esta área interactuando de manera continua (Wenger, McDermott & Snyder, 2002); adicionalmente su relacionamiento no tiene un nivel jerárquico entre sus integrantes.



En el contexto en que se desarrollan las CP se validan las mejores prácticas, se comparten lecciones aprendidas, se fortalecen habilidades profesionales, existe trabajo colaborativo y en equipo que permite a sus integrantes un crecimiento conjunto acortando el ciclo de aprendizaje de los más nuevos. Las comunidades de práctica pueden ser específicas de un área de la Empresa, de un proceso, transversales a una organización, alrededor de un área del conocimiento o actividad específica.

El propósito de las Comunidades de Práctica maduras es el de constituir redes de profesionales auto-organizadas (que definen y adaptan sus procesos a las necesidades del negocio) capaces de captar problemas críticos de los negocios discutiendo y aportando soluciones, así como vías de alcance de sus objetivos; se busca que sean promotores de innovación y mejora en los procesos del negocio.

Las CP son diferentes de los equipos de trabajo y de las redes de expertos. En la **Tabla 1** se muestran algunas de sus diferencias.

**Tabla 1: Diferencias básicas entre CP, red de expertos y equipo de trabajo**

	Comunidad de Práctica	Red de expertos	Equipo de Trabajo
Naturaleza	Social	No social	No social
¿Qué los une?	Pasión e interés por una práctica, aprender y establecer relaciones	Experiencias y experticia en un tema específico	Una tarea con un objetivo definido
Objetivo	Generar y compartir conocimiento dentro de la práctica	Soluciones a problemas específicos	Alcanzar un objetivo definido
Participación	Voluntaria	Asignada	Asignada
Interacción	Flexible por cada participante, interacción en conjunto	Transaccional: entrega y suministro de información	Según plan de trabajo y todos participan según rol asignado

<sup>1</sup> Información adaptada de ECOPETROL S.A.



## 1.1. Aspectos a tener en cuenta para crear una Comunidad de Práctica

En la creación de una Comunidad es importante considerar los siguientes aspectos fundamentales para que la misma se genere de una manera adecuada<sup>2</sup>:

1. **Diseño:** las Comunidades de Práctica no se desarrollan desde cero, surgen de redes sociales existentes al interior de la Empresa. Es importante considerar desde su inicio un plan de aprendizaje o de trabajo que contemple temas sobre los cuales se tiene interés y como se van a desarrollar los mismos, personas y recursos que se necesitaran para lograrlo; adicionalmente, se debe contemplar cómo se va a desarrollar temas tales como: preguntas realizadas a la comunidad por parte de los integrantes y personas en general, forma en que se interactuará con los integrantes (teleconferencias, videoconferencias, reuniones presenciales, espacios virtuales, etc.), participación en eventos nacionales e internacionales existentes en el tema, búsqueda y socialización de lecciones aprendidas y mejores prácticas generadas dentro de la empresa que



ayuden en el tema, implementación de mecanismos de gestión de conocimiento para el desarrollo del plan, procesos de capacitación al interior de la comunidad, etc..

2. **Espacios de comunicación:** es necesario generar espacios donde los integrantes puedan dar sus opiniones en referencia a un tema específico, comentar lecciones aprendidas y mejores prácticas, compartir información y criterios de expertos, esto ayuda al involucramiento de los integrantes con la Comunidad, genera crecimiento profesional y crea cultura de trabajo colaborativo. Los diferentes medios existentes para este fin son: espacios de conversación, foros de discusión, consulta a redes de expertos entre otros.

3. **Participación de los diferentes tipos de integrantes de la Comunidad:** Dentro de una Comunidad existen diferentes grupos de participación:

- En el primer nivel se encuentra el grupo núcleo conformado por el facilitador y el grupo que lidera las actividades de la Comunidad, corresponde al 10-15% de los integrantes;
- El segundo nivel, es el grupo activo, que son aquellos integrantes que participan de manera activa en las discusiones y actividades propuestas dentro de la Comunidad, corresponde al 15-20% de los integrantes;
- El tercer nivel, es el grupo periférico, son las personas que casi nunca participan pero observan lo que se hace al interior de la comunidad, aprenden desde la periferia y aplican lo aprendido en su trabajo del día a día, corresponde al 65-75% de los integrantes y,
- Otro grupo no contabilizado por lo reducido que es, son los denominados “extranjeros” son personas externas a la Comunidad pero están interesados en lo que se hace al interior de la misma, pueden ser consultores, personas de otras empresas, expertos e intelectuales en el tema de trabajo, estos aportan ideas, su participación es esporádica y no se contabiliza con porcentaje.

Cada uno de los grupos posee un grado diferente de interés, el éxito se encuentra en contar con mecanismos que permitan la interacción entre todos los miembros y construyan actividades de interés.

<sup>2</sup> Wenger, Etienne; Richard McDermott, William Snyder (2002) (en ingles). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. [ISBN 1-57851-330-8](https://doi.org/10.1215/00141801-2002-001).



4. **Información:** La información que se comparta, desarrolle y genere dentro de la Comunidad deberá seguir la normatividad existente de propiedad intelectual y seguridad de la información de la Empresa.
5. **Crear un ritmo de participación para la Comunidad:** Consiste en desarrollar actividades dentro de la misma de forma regular con el fin de mantener a todos sus integrantes interesados, para ello es importante, desarrollar un plan de trabajo adecuado en el cual los integrantes lo vean como parte de sus actividades diarias y puedan sentirse identificados e involucrados en participar en forma activa y continua.
6. **Divulgación:** La Comunidad deberá identificar los escenarios en los cuales mostrará sus avances y solicitar los respectivos espacios (comités, reuniones sistemáticas o de equipos de trabajos, etc.), además, determinar las actividades en las cuales participará tales como eventos nacionales e internacionales, equipos de trabajo inter institucionales y desarrollo de espacios dentro del Grupo Empresarial.

## 1.2. Pasos a seguir para la construcción de una Comunidad de Práctica (CP)

La formalización de la CP se puede hacer a través de un documento en el formato que mejor convenga (Word, Excel, Power Point, etc.), para formalizar la comunidad se debe:



- Ser parte de una necesidad específica de generación, aseguramiento y transferencia de conocimiento, en temas propios del negocio o relacionados a la estrategia de la Empresa o la Organización. Los aspectos más importantes a tener en cuenta son: definir la relación existente y el impacto entre el tema de la CP y los objetivos, la estrategia del negocio y/o marco estratégico de la Empresa u Organización, así como los indicadores de resultados del negocio o área que puedan ser impactados.
- Contar con un objetivo General y/o Específicos (si aplican): estos deben dar una descripción de lo que se quiere alcanzar a través del trabajo a desarrollar, el objetivo debe responder a las preguntas de ¿qué se va hacer?, ¿cómo se va a lograr? y ¿para qué se hace?. Es importante que éste sea compartido y validado por los integrantes de la Comunidad. En forma paralela a la definición de objetivo general, si se requiere, se definen los objetivos específicos orientados a acciones verificables que soportan el cumplimiento del objetivo general.
- Tener un alcance: Se debe formular en términos de donde inicia y donde termina el trabajo, estos límites pueden ser expresados en entregables orientados al cumplimiento de los objetivos.
- Nivel de Cobertura: Es importante definir cuál va a ser el dimensionamiento del trabajo a realizar y/o desarrollar, bien puede ser expresado en áreas de trabajo, de desarrollo o en grupos de personas a las cuales va a llegar el tema.
- Plan de Trabajo: Es la compilación de los principales hitos y actividades a desarrollar orientados al cumplimiento del objetivo general.
- Personas y dependencias o áreas que potencialmente estarán involucradas.
- Mecanismos y herramientas de gestión de conocimiento con las cuales se trabajará (lecciones aprendidas, foros de discusión, etc).
- Identificar barreras y fortalezas (organizacionales, recursos, espacios de interacción y demás), que apoyen la sostenibilidad de la CP y la forma como se implementarán.



- Definición del grupo núcleo, es el grupo de personas que apoyan el trabajo del facilitador, sienten interés por el tema, encuentran importante trabajar y aprender de forma colaborativa el tema y construir conjuntamente como equipo.
- Identificar las métricas e indicadores con los cuales se monitoreará el impacto de la comunidad de práctica en los resultados del área o empresa.

*Adicionalmente se debe:*

- Definir formas de trabajo, cómo se desarrollará e implementará el plan de aprendizaje o de trabajo, mecanismos y periodicidad para interactuar entre los integrantes (reuniones presenciales, virtuales, etc.). Será importante definir cómo se realizará el seguimiento y cuantificación del plan de trabajo, los orientadores de medición y factores críticos para la sostenibilidad de la Comunidad, así como determinar como se va a efectuar la divulgación de las actividades y de los logros obtenidos.
- Definir roles y responsabilidades dentro de la Comunidad, los roles indispensables que se deben definir son: facilitador, propietarios de contenido e integrantes (**ver Tabla 2**).
- Analizar necesidad de patrocinador: La definición del patrocinador se hace cuando la Comunidad ya ha iniciado su trabajo y cuenta con resultados que impacten los objetivos o la estrategia del patrocinador sugerido.
- Estructurar la información en el espacio virtual, en conjunto con el equipo núcleo se identifica el tipo de información que se va a utilizar y compartir siguiendo la normatividad de seguridad de la información y los derechos de propiedad intelectual respectivos, la forma como se organizará dentro del espacio virtual evitando que se convierta en un repositorio de información, los permisos que se van a otorgar a los integrantes sobre la información que se coloque allí, los tiempos y formas de participación, la calendarización de los espacios en los cuales se le realizará seguimiento al trabajo desarrollado y aportes que se darán a la estrategia del negocio en el tema.
- Estrategia de vinculación de los integrantes, se debe realizar una invitación a las personas que pueden ser integrantes potenciales para la Comunidad para que se vinculen; a cada uno se le explica en qué consiste, los objetivos, alcance y características generales para despertar el entusiasmo de quienes van a participar; estas personas pueden ser de diferentes profesiones, áreas geográficas y/o Dependencias.
- Inicio de la Comunidad, el facilitador en conjunto con el equipo núcleo, empiezan a realizar la interacción de arranque con todos los integrantes brindando acompañamiento en los casos que sea necesario para que puedan entender el rol de cada uno, las interacciones requeridas y la forma de trabajo. Hay que recordar que esto no es un trabajo adicional al que se desarrolla día a día sino una ayuda al mismo. Es aquí donde se inicia el trabajo como Comunidad en torno al tema y acorde al plan estipulado, las interacciones y aportes requeridos por el negocio.





**Tabla 2: Roles en las Comunidades de Práctica**

ROL	DESCRIPCIÓN Y PERFIL	RESPONSABILIDADES
<b>Facilitador</b>	<p>Líder que congrega y participa en forma activa en la CP. No requiere ser experto en el tema pero si ser reconocido por su trabajo en el tema.</p> <p>Establece y gestiona las relaciones dentro de la Comunidad, fomenta el intercambio de información. Es el puente entre los integrantes y la parte formal de la Empresa u Organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de grupo.</li> <li>• Empatía y orientación al servicio.</li> <li>• Habilidades de tutor.</li> <li>• Buena comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>• Habilidad mediadora – negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer relaciones entre los integrantes (en la fase inicial de conformación de la CP, se lleva un 80% del trabajo al interior de la CP).</li> <li>• Identificar y vincular a nuevos integrantes.</li> <li>• Fomentar intercambios, flujo de información y conocimiento.</li> <li>• Dar soporte a los integrantes de la CP, en los asuntos que se requiera, en el desarrollo de foros de discusión, validación y publicación de contenidos.</li> <li>• Asegurar que la CP avance con el enfoque y dirección correcta.</li> <li>• Asegurar que los integrantes de la CP conozcan su rol y las oportunidades que ofrece al trabajar como CP.</li> <li>• Dar seguimiento al desarrollo del plan de trabajo establecido y actividades acordadas.</li> </ul>
<b>Propietario(s) de contenido</b>	<p>Aseguran que el conocimiento explícito (documentos) esté actualizado y organizado dentro de la CP y acorde a la normatividad de seguridad de la información y propiedad intelectual. Rol asumido por uno o varios de los integrantes de la CP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido del orden.</li> <li>• Capacidad de síntesis.</li> <li>• Habilidades de gestión de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depurar y organizar la información en el portal.</li> <li>• Actualizar, publicar y divulgar en el portal de la CP, la información relacionada con el tema y acorde con el plan de trabajo.</li> <li>• Comunicar la publicación de nueva información, según sea el caso.</li> <li>• Establecer comunicación asertiva con los integrantes de la CP, asegurando su participación a través de preguntas y compartiendo mejores prácticas y lecciones aprendidas.</li> <li>• Controlar la medición de la actividad de la CP.</li> </ul>
<b>Integrantes</b>	<p>Comparten ideas, conocimiento, lecciones aprendidas y mejores prácticas, representan una oportunidad de aprendizaje común e individual. Son los dueños de la CP y representan su identidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición a la interacción con nuevas personas.</li> <li>• Comprensión de la importancia del trabajo en equipo y de los beneficios del aprendizaje colaborativo.</li> <li>• Interés por compartir y recibir conocimiento.</li> <li>• Actitud positiva hacia experiencias nuevas de aprendizaje.</li> <li>• Iniciativa y autodisciplina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar y formalizar mejores prácticas.</li> <li>• Desarrollar y compartir Lecciones Aprendidas, Mejores Prácticas y Espacios de Conversación.</li> <li>• Generar preguntas y/o foros de discusión acerca de los temas que se manejan en la CP.</li> <li>• Generar y participar de foros de discusión y eventos de la CP cuando lo consideren conveniente.</li> <li>• Revisar las solicitudes de información que se realizan a la Comunidad.</li> <li>• Cerrar brechas entre procesos y prácticas.</li> </ul>





Patrocinador	<p>Garantiza el apoyo a la CP para su desarrollo, realizando seguimiento al plan de trabajo e iniciativas que se generen y que aporten valor a los objetivos del área u organización y/o mejoramiento de sus resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición organizacional para resolver conflictos entre la Comunidad y la Organización.</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>• Acceso al presupuesto.</li> <li>• Visión de futuro para prever potencial.</li> <li>• Buena comunicación y relaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la participación del personal en la CP.</li> <li>• Manejar las relaciones oficiales con la alta Dirección.</li> <li>• Asegurar la integridad del enfoque de la CP.</li> <li>• Ser un promotor a nivel estratégico de la CP.</li> <li>• Buscar y/o desarrollar espacios de divulgación donde la CP pueda mostrar sus avances y logros.</li> <li>• Reunirse periódicamente con el facilitador y grupo núcleo para conocer su estado y avance.</li> <li>• Proveer los recursos (tiempo y dinero) en caso de ser necesario.</li> </ul>
--------------	--	--

- Taller de lanzamiento, una vez iniciado el trabajo como Comunidad y habiendo obtenido los primeros resultados, se plantea la realización de un taller para dar a conocerse como Comunidad a la Empresa. El desarrollo del Taller puede ser presencial o virtual, no más de cuatro (4) horas si es presencial y no más de dos (2) horas si es virtual, lo preside el facilitador de la CP y contará con una agenda que abarque como mínimo, los siguientes aspectos:
  - Presentación del patrocinador y grupo núcleo.
  - Presentación del objetivo, alcance y estrategia de desarrollo de la CP.
  - Capacitación sobre CP y herramientas disponibles a utilizar.
  - Espacio de conversación sobre problemas y oportunidades de la CP.
  - Revisión de actividades más importantes a desarrollar.
  - Estrategia de promoción y divulgación de resultados ante la Organización y/o Empresas involucradas.
- Seguimiento y consolidación, el propósito es buscar un nivel de desarrollo que permita a la CP desempeñar su papel en forma sostenible, cumpliendo sus objetivos y siendo un apoyo en el desarrollo de la estrategias del negocio. Se dice que una CP está consolidada cuando:
  - Ha desarrollado e implementado en forma sostenible planes de trabajo, formas y períodos de interacción entre los diferentes grupos al interior de la CP y su participación al interior de la misma manteniendo la periodicidad acordada, generando resultados y aprendizaje colaborativo.
  - Desarrolla trabajos que benefician al negocio (a nivel de procesos, procedimientos, proyectos, desarrollo de cursos, tiempos de trabajo, costos, etc.), e implementación de procesos de gestión de conocimiento dentro del tema trabajado.
  - Realiza seguimiento sistemático a los planes acordados para el trabajo colaborativo y mantiene una dinámica de participación y realización de nuevas tareas y/o actividades.
  - Ha revisado y divulgado formalmente el progreso y valor que tiene la CP dentro de la estructura formal de la Empresa (niveles estratégicos, tácticos y operativos), tanto para los integrantes como para la Empresa.
  - Se implementa el plan de trabajo y se revisa realizando los ajustes necesarios en forma periódica.
  - Han desarrollado relaciones sociales y de confianza entre sus integrantes.



### 1.3. Actividades Recomendadas

La sostenibilidad y participación de los integrantes de una CP, así como su crecimiento dependen en gran medida de la motivación interna (pasión por un tema en especial). En la **Tabla 3** se presentan actividades recomendadas a cada rol para promover la motivación y el reconocimiento a las CP.

**Tabla 3: Actividades recomendadas para la motivación y reconocimiento de las CP, de acuerdo con cada rol**

ROL	ACTIVIDADES DE APOYO RECOMENDADAS
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reuniones periódicas con el grupo núcleo para realizar seguimiento al cumplimiento de objetivos de la CP.</li> <li>Desarrollar foros de discusión en temas que cubran el alcance de la Comunidad y que estén relacionados con la estrategia del negocio.</li> <li>Incentivar la participación de la CP en eventos nacionales e internacionales con ponencias y elaboración de artículos.</li> <li>Realizar eventos especiales relacionados al cumplimiento de los objetivos de la CP, traer expertos, destacar temas por cada mes, convocar encuentros e intercambio.</li> <li>Buscar espacios en los cuales se pueda mostrar el trabajo realizado por la CP.</li> </ul>
Integrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir mejores prácticas y Lecciones Aprendidas obtenidas por el trabajo en la CP o por los diversos equipos de trabajo a los cuales pertenecen sus integrantes.</li> <li>Participar en eventos de la CP e interactuar con otros integrantes en escenarios diferentes.</li> <li>Reconocer el valor agregado que da la CP a nivel personal y premiarlo con la asistencia de integrantes a eventos externos o internos.</li> </ul>
Patrocinador (si lo hay)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en el taller de lanzamiento de la CP, para mostrar el compromiso que tiene en el tema y generar en los asistentes un sentido de pertenencia.</li> <li>Participar ocasionalmente en reuniones y/o talleres; es importante para reafirmar a los integrantes y al facilitador, que existe apoyo de la Empresa.</li> <li>Reconocer el trabajo realizado por la CP de manera particular o grupal y a través de comunicaciones formales a través del portal.</li> <li>Reunirse con el facilitador y el grupo núcleo con alguna periodicidad para ver cómo va el desarrollo del plan de trabajo, cuáles han sido los resultados obtenidos, qué barreras han tenido y que perspectivas han surgido, además, de ser un punto de apoyo en el desarrollo de la estrategia del negocio.</li> <li>Presentar ante los diferentes escenarios estratégicos de la Organización, el trabajo y/o resultados obtenidos por la CP.</li> </ul>

La organización formal juega un papel fundamental en la motivación y reconocimiento de las CP. Son ejemplos de mecanismos para lograrlo, los siguientes:

- Destinar tiempo y recursos para los integrantes y los roles de la CP.
- Celebrar éxitos, buscar casos exitosos dentro de las CP y publicarlos fuera de las mismas en medios formales y de alta visibilidad.
- Reconocer a nivel de Corporativo el impacto de las CP en los resultados de la organización y/o de su participación dentro de los proyectos.
- Premiar el trabajo en equipo y los resultados de las CP, por ejemplo, recursos adicionales para trabajo de la CP o participación en un evento en especial.



## 1.4. Medición del impacto de las CP

El impacto de una CP, dependerá del objetivo y alcance de trabajo que desarrolle en torno a la estrategia del negocio y del acuerdo establecido con el patrocinador (si lo hay). Se pueden identificar tres tipos de métricas:

1. Métricas de Uso
  - a. Miembros que acceden y participan.
  - b. Contenidos aportados.
  - c. Visitas por usuario a la Comunidad.
2. Métricas de Intercambio
  - a. Participantes diferentes en los foros de discusión.
  - b. Número de consultas a los contenidos de la Comunidad.
  - c. Número de consultas a expertos contestadas.
  - d. Tiempo de respuesta medio de consultas en foros.
  - e. Eventos organizados por la comunidad.
  - f. Número de preguntas cuyas respuestas han sido aceptadas por la CP como cerradas (o superadas).
  - g. Participaciones con ponencias en eventos nacionales e internacionales, entre otros.
  - h. Utilización de blogs y wikis.
3. Métricas de negocio
  - a. Impacto a los indicadores de negocio en el alcance y entorno de la CP, incluye las actividades desarrolladas como comunidad y validadas por el patrocinador.
  - b. Beneficios generados en una actividad del Negocio a raíz de una propuesta de mejora de la comunidad (BP, LLAA).
  - c. Ahorros producidos por implicación de la comunidad en algún proceso del negocio (localización de expertos para proyectos de innovación, homogenización y estandarización, consecución de un objetivo, etc.).
  - d. Valoración y número de soluciones que han generado ahorro en recursos, horas hombre, procesos y/o procedimientos Incremento en producción, etc. a través de trabajo desarrollado dentro de la CP.
  - e. Número de brechas de conocimiento y de desarrollo de competencias cerradas, a través del trabajo con expertos externos e internos que no pertenezcan a la CP y/o desarrollo de cursos.
  - f. Número de activos de conocimiento terminados y la oficialización de los mismos y expresado en documentos elaborados y/o ajustados, respuestas de expertos o clientes satisfechos.

## 2. BIBLIOGRAFIA

- ECOPETROL S.A., 2013. Guía de Aseguramiento del Conocimiento Para ECOPETROL S.A.
- REPSOL, 2013. Comunidades de Práctica, Jornadas-taller de Gestión de Comunidades de Práctica



Javier de Viana 1018 - 11200 Montevideo, Uruguay  
Tel.: +598 - 2410 6993 - Fax: +598 - 2410 9207  
E-mail: [info@arpel.org.uy](mailto:info@arpel.org.uy)  
Web site: <http://www.arpel.org>