

CREACIÓN DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA UNIVERSITARIAS COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Recibido:

Aceptado:

*Creation of university communities of practice as a strategy for
knowledge management*

el autor

RESUMEN

Desarrollar un modelo de comunidad de práctica (CdP) que respalde las actividades misionales de una universidad se ha convertido en un imperativo dentro de la sociedad del conocimiento y un factor estratégico en un entorno altamente competitivo. Las CdP no solo facilitan la transferencia de conocimientos, sino que también fomentan la innovación y la mejora continua, lo cual es fundamental para las instituciones académicas que buscan mantenerse relevantes. Comprender el rol de los individuos en la gestión del conocimiento es esencial para cualquier organización, ya que son los portadores y transmisores del saber. La metodología empleada en este contexto es de naturaleza cualitativa, basándose en el método PRISMA para asegurar un análisis riguroso y sistemático de la información. La conclusión más destacada es que las comunidades de práctica actúan como espacios horizontales de intercambio, donde individuos con intereses comunes en la organización colaboran para mejorar la eficiencia y efectividad de su trabajo, utilizando sus experiencias y conocimientos compartidos, y enfrentando retos futuros de manera colaborativa.

Palabras claves: Grupos, equipos, comunidades de práctica, gestión de conocimiento, transferencia de conocimiento, recurso humano, competitividad.

Clasificación jel: D83, M15, M19, O32

ABSTRACT

Developing a model of a community of practice (CoP) to support the core activities of a university has become imperative in the knowledge society and a strategic factor in a highly competitive environment. CoPs not only facilitate the transfer of knowledge but also promote innovation and continuous improvement, which is essential for academic institutions seeking to remain relevant. Understanding the role of individuals in knowledge management is crucial for any organization, as they are the bearers and transmitters of knowledge. The methodology employed in this context is qualitative in nature, based on the PRISMA method to ensure a rigorous and systematic analysis of the information. The most notable conclusion is that communities of practice function as horizontal spaces for exchange, where individuals with common interests in the organization collaborate to enhance the efficiency and effectiveness of their work, utilizing their shared experiences and knowledge, and collaboratively facing future challenges.

Keys words: Groups, teams, communities of practice, knowledge management, knowledge transfer, human resource, competitiveness.

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el flujo de información en las organizaciones dedicadas a la formación ha aumentado significativamente, impulsado por la globalización y el uso extensivo de plataformas tecnológicas y servicios en línea (Téllez et al., 2020; Gómez, 2015). Este fenómeno, junto con la integración de ambientes virtuales en los métodos de enseñanza, ha planteado un desafío significativo para las organizaciones: desarrollar modelos de gestión efectivos para estos crecientes flujos de información en un entorno competitivo. Es necesario implementar estrategias de apropiación y transformación del conocimiento que deben ser ejecutadas por los *stakeholders*. En este contexto, el conocimiento se entiende como la información que ha sido interpretada y manejada adecuadamente, un proceso que requiere instrumentos que faciliten la toma de decisiones basadas en la información generada (Berrocal & Pereda, 2001; Rojas, 2006).

Con el mismo propósito, la creciente importancia de la sociedad del conocimiento y la variabilidad del entorno organizacional hacen imprescindible la implementación de mecanismos de gestión del conocimiento. Estos mecanismos deben vincular y aprovechar los desarrollos teóricos emergentes con la experiencia práctica en el ámbito laboral (Téllez et al., 2022; Gómez, 2015a). Para las organizaciones, especialmente las que operan en el ámbito educativo, el reto es gestionar eficazmente la información, las experiencias y los saberes desarrollados. Esto implica explorar estructuras no tradicionales, como los grupos, equipos y comunidades de práctica (CdP), que poseen un valor estratégico en el marco del conocimiento colaborativo (Guzmán & Sallas, 2008; Pulido, 2008).

Por consiguiente, el artículo busca establecer un marco teórico que permita a las universidades colombianas, con presencia en múltiples regiones, utilizar las CdP como una herramienta para la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. El artículo tiene como objetivo desarrollar una metodología para la creación de CdP, abarcando desde la concepción de la idea hasta su implementación, superando dificultades, evaluando resultados y enfrentando retos futuros. Para ello, el artículo se estructura en varias secciones: primero, se caracteriza la metodología cualitativa a través del método PRISMA y se exploran las categorías de conocimiento y gestión del conocimiento; segundo, se diferencian teóricamente los conceptos de equipos, grupos y comunidades de práctica, resaltando sus relaciones y diferencias desde la perspectiva de las ciencias de gestión; tercero, se establece la relación entre las CdP y la gestión del conocimiento, concluyendo con una serie de observaciones finales.

II. METODOLOGÍA

La metodología cualitativa es esencial para explorar y comprender los fenómenos complejos asociados con las Comunidades de Práctica (CdP). Al utilizar el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), se puede garantizar un enfoque sistemático y riguroso en la revisión de la literatura (Gómez, 2024, Barbosa et al., 2020; Moher et al., 2009). A continuación, se presenta un esquema para estudiar las CdP dentro del contexto organizacional, particularmente en universidades (Aguilera et al., 2020; Lesser & Storck, 2001).

1. Definición de la pregunta de investigación

¿Cómo se puede desarrollar una metodología integral para la creación de Comunidades de Práctica (CdP) en el contexto universitario que abarque desde la concepción de la idea hasta su implementación, permitiendo superar dificultades y evaluar resultados?

2. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

- Artículos publicados en los últimos 20 años.
- Estudios enfocados en CdP en contextos universitarios u organizaciones educativas.
- Investigaciones que utilicen metodologías cualitativas para explorar las CdP.

Criterios de exclusión

- Estudios centrados exclusivamente en CdP en contextos no educativos.
- Artículos no revisados por pares o publicaciones no científicas.

3. Fuentes de información

- Google Académico, Scopus, Web of Science, DIALNET.
- Palabras clave: “Comunidades de Práctica”.

4. Proceso de búsqueda y selección

- Búsqueda inicial utilizando palabras clave en las bases de datos seleccionadas.
- Revisión de títulos y resúmenes para descartar artículos que no cumplan con los criterios de inclusión.
- Evaluación completa de los documentos para determinar su relevancia y calidad metodológica (Moher et al., 2009).
- Selección final de estudios que cumplen con todos los criterios establecidos.

5. Análisis de datos

- Desarrollo de un esquema de codificación basado en los temas emergentes relacionados con CdP, como la colaboración, la transferencia de conocimiento, y el aprendizaje organizacional.
- Agrupación de códigos en temas principales y subtemas para facilitar la interpretación de los datos.

6. Resultados y discusión

- Síntesis de cómo las CdP facilitan la gestión del conocimiento y promueven el desarrollo profesional en el contexto universitario.
- Análisis crítico de los resultados en función de la literatura existente y las teorías de gestión del conocimiento (Wenger & Snyder, 2000).
- Recomendaciones para la implementación de CdP en universidades, destacando su valor estratégico para mejorar la eficiencia y efectividad organizacional (Page et al., 2021; Castro et al., 2017; Cañas et al., 2013; Urrutia & Bonfill, 2010; Paramo, 2008).

III. MARCO TEÓRICO

La categoría conocimiento

El concepto de conocimiento ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo de la historia y sigue siendo un tema en evolución debido a su complejidad y naturaleza subjetiva. Según Nonaka y Takeuchi (1999), el conocimiento se define como un proceso dinámico humano de justificación de creencias personales en busca de la verdad. Por otro lado, Davenport y Prusak (1998) asocian el conocimiento con un conjunto de experiencias, valores e información en un contexto determinado, utilizado para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. En las organizaciones, el conocimiento no solo se documenta en bases de datos, sino que también se manifiesta en rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (Rincón & Gómez, 2023; Sharratt & Usoro, 2003).

Blanco y Jaime (2007), citados por Ruiz (2011), definen el conocimiento como una comprensión estabilizada temporalmente, resultante de la interpretación de información y la experiencia humana, basada en un sistema de creencias, susceptible de transformarse en acciones. Esta definición subraya la importancia de la interacción del individuo con su entorno para la generación de conocimiento. La cuestión central para las organizaciones es cómo convertir el conocimiento de sus miembros en una ventaja competitiva. En este contexto, Nonaka (1991) destaca la necesidad de que las organizaciones desarrollen mecanismos para transformar el conocimiento individual, que es de naturaleza personal y difícil de exteriorizar, en conocimiento sistematizado y formal. Este conocimiento formalizado puede convertirse en una herramienta para la resolución de problemas organizacionales. Nonaka y Takeuchi

(1999) distinguen entre conocimiento tácito, de carácter subjetivo, y conocimiento explícito o formal, cada uno con características específicas que facilitan su gestión y aplicación dentro de la organización (Laverde et al., 2020).

Gestión estratégica del conocimiento

La gestión del conocimiento ha ganado importancia en los últimos años, a medida que las organizaciones reconocen el valor inherente del conocimiento más allá de su aplicación directa en la producción, considerándolo un bien en sí mismo (Nonaka & Takeuchi, 1999; Camacho, 2008). La gestión estratégica del conocimiento se enfoca en generar, compartir y utilizar tanto el conocimiento tácito, como el know-how y el conocimiento explícito o formal dentro de un espacio específico, con el objetivo de satisfacer las necesidades de individuos y comunidades en su desarrollo (Rodríguez et al., 2021; Peluffo, 2003). Esta gestión es aplicable en diversas disciplinas, áreas de trabajo y tipos de organizaciones (Gaviria, 2007).

El conocimiento desarrollado dentro de las organizaciones se convierte en un factor crítico para su éxito, ya que representa una ventaja competitiva en un entorno globalizado (Nelson & Winter, 2000; Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1999; Tomassini, 1997). Este cambio en la percepción del conocimiento ha facilitado la transición de una economía agroindustrial, marcada por las primeras revoluciones industriales, a una economía basada en el conocimiento. Esta nueva economía introduce la categoría de “activos intangibles” (Salazar, 2007), donde el conocimiento y la información son fundamentales para la producción. En una economía basada en el conocimiento, la producción se fundamenta en la distribución y el uso intensivo del conocimiento y de la información entre las diversas unidades de una organización (Gaviria, 2008).

En este contexto, los procesos mediante los cuales se crea y se explota el conocimiento dentro de la empresa se convierten en competencias clave, que son fuentes de capacidades dinámicas y ventajas competitivas sostenibles (Acosta et al., 2013; Peluffo, 2003). Para el caso de las universidades, cada una de las anteriores dimensiones juega un rol preponderante al momento de pensar en una estrategia de gestión del conocimiento, y más cuando se tiene presencia en múltiples entornos regionales y la mediación tecnológica se convierte en una alternativa para generar interacción entre diferentes estamentos (González & Frassati, 2010; Waldimia & Pérez, 2003).

Gestión del conocimiento en las organizaciones

La gestión del conocimiento implica una transformación en la gestión organizacional, enfocándose en la valorización del conocimiento como un recurso estratégico. Este enfoque considera el know-how de los trabajadores como una unidad controlada que abarca tanto aspectos funcionales como sus percepciones, imaginación y sentimientos. El uso de tecnologías de la información potencia la capacidad reflexiva de la gestión, permitiendo la descentralización de los lugares de trabajo sin perder el control sobre los procesos (Ibagón & Gómez, 2018; Whitaker, 1999). Las empresas basadas en el conocimiento operan en un entorno diferenciado, donde los individuos son vistos como agentes de cambio dentro de las estructuras organizativas y procesos funcionales (Arbonies, 2001).

De la misma forma, la construcción de una cultura colaborativa dentro de estas organizaciones fomenta relaciones de colegialidad, basadas en la ayuda, el apoyo, la planificación, la reflexión y el *feedback* como un esfuerzo conjunto (Garzón et al., 2023; Hargreaves, 1996). En este ambiente, emergen diversas estructuras y asociaciones de individuos que influyen en el desarrollo de procesos y en la generación de conocimiento. Desde la perspectiva del conocimiento colaborativo, estas estructuras se clasifican generalmente en grupos, equipos y comunidades. Aunque a primera vista estos conceptos puedan parecer similares, existen diferencias claras: las comunidades se basan en el “compartir” y se organizan bajo convenciones y reglas comunes, mientras que los grupos y equipos están orientados hacia la consecución de objetivos específicos, como proyectos de investigación o servicios determinados (Garzón et al., 2022; Sanz & Pérez, 2009).

1 Grupos

Los grupos son estructuras o colectivos formados por individuos que interactúan, son interdependientes y se organizan para cumplir objetivos. A los grupos se les asigna tareas específicas (Etzioni, 1975; Tomassini, 1997).

Dentro de los efectos positivos de los grupos en las organizaciones, se puede mencionar:

- Facilitar los cambios y la implementación de nuevas conductas, valores y comportamientos.
- Apoyar los procesos de negociación y decisión.
- Desarrollar patrones de comunicación interna.
- Interacciones grupales son eficientes, pueden influir en la motivación de los participantes.
- El liderazgo es un aspecto relevante dentro de la construcción de los grupos, en la medida que orienta las interacciones entre los líderes y los seguidores.

Los grupos brindan a los individuos que conforman, satisfacción social, percepción de pertenencia, seguridad y apoyo, promueven la comunicación. En el ámbito organizacional, los grupos pueden clasificarse según diversos criterios, siendo uno de los más utilizados la formalidad: formales e informales (Sanz & Pérez-Montoro, 2009). Los grupos formales son aquellos definidos y planificados por la estructura organizacional, con tareas asignadas que están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización (Stoner et al., 1996). Estos grupos se integran en la jerarquía y funcionamiento de la organización, desempeñando roles específicos para alcanzar metas establecidas (Gómez & Velasco, 2024a). Por otro lado, los grupos informales son alianzas espontáneas que surgen naturalmente en el entorno laboral y no están previstas en la estructura formal de la organización (Sallán, 2006). Dentro de los grupos informales se pueden identificar dos subcategorías principales: los grupos de interés, que se forman con el propósito de alcanzar un objetivo común específico (Ospina & Córdoba, 2000), y los grupos de amistad, cuyos miembros comparten características personales como la edad, origen familiar o intereses, y cuyas relaciones suelen ir más allá del ámbito laboral (Wenger, 1998).

2 Equipos de trabajo.

El profesor Robbins (2004) distingue claramente entre grupos y equipos de trabajo. Según él, los grupos de trabajo se caracterizan por la interacción de sus miembros para compartir información y tomar decisiones que optimicen el desempeño individual de cada integrante, sin generar sinergias significativas; es decir, su funcionamiento puede entenderse como la suma de las contribuciones individuales. En contraste, en los equipos de trabajo, la coordinación de esfuerzos genera sinergias positivas que potencian tanto el desarrollo individual como el colectivo, fortaleciendo el equipo en su totalidad y, por ende, contribuyendo al crecimiento de la organización (Sanz & Pérez-Montoro, 2009). Los equipos de trabajo se clasifican según sus objetivos en equipos de solución de problemas, equipos autodirigidos y equipos multidisciplinarios (Gómez & Velasco, 2024b).

Los equipos de solución de problemas se enfocan en compartir ideas, sugerir mejoras y proponer cambios en los procesos y métodos de trabajo, aunque generalmente no tienen la autoridad para implementar estas acciones (Robbins, 1996). Los equipos autodirigidos, en cambio, están compuestos por empleados que asumen las responsabilidades típicas de un supervisor, gestionando la planificación, control y ejecución de actividades operativas dentro del equipo.

Por otro lado, los equipos multidisciplinarios están formados por individuos de diferentes áreas de la organización e incluso pueden incluir personal de otras organizaciones. Estos equipos son eficaces para la creación y coordinación de propuestas, el desarrollo de nuevas ideas y la resolución de problemas complejos. De igual forma, Robbins (2004) menciona una cuarta categoría: los equipos virtuales, que se caracterizan por la comunicación a través de tecnologías digitales. Estos equipos, aunque no estén físicamente reunidos, pueden realizar funciones similares a las de otros tipos de equipos, como el intercambio de información, la toma de decisiones y la ejecución de acciones (Sanz & Pérez-Montoro, 2009).

Comunidades de Práctica (CdP)

Las comunidades de práctica (CdP) han surgido como una solución clave para la gestión del conocimiento y las experiencias dentro de organizaciones, especialmente en escenarios donde los sistemas de información y gestión del conocimiento convencionales resultan insuficientes. El propósito esencial de una CdP es formalizar la transferencia de conocimiento que ocurre de manera informal, proporcionando una estructura que facilita la adquisición de nuevos conocimientos a través del intercambio de experiencias compartidas entre sus miembros (Wenger & Snyder, 2000; Lesser & Storck, 2003).

Wenger introdujo la categoría “Comunidad de Práctica” para referirse a grupos de individuos que, aunque se reúnen de manera informal, comparten intereses o responsabilidades comunes, lo que propicia un proceso de aprendizaje continuo y la aplicación práctica del conocimiento adquirido. McDermott (2000) amplía esta noción al señalar que las CdP están compuestas por personas que, mediante interacciones físicas o virtuales, buscan aprender y compartir conocimientos con el fin de resolver problemas, intercambiar experiencias y establecer mejores prácticas. Estas comunidades pueden involucrar desde la discusión de modelos y técnicas

hasta la implementación de metodologías específicas, con un enfoque en la optimización de los resultados organizacionales. Recientemente, las CdP han ganado prominencia como estructuras organizativas que fomentan un enfoque colaborativo en la gestión del conocimiento. Aunque existen diversas definiciones según los autores, existe un consenso general respecto a su propósito y funcionalidad (Sanz & Pérez-Montoro, 2009).

Tabla 1 : Definición de cdp según diferentes autores ¹.

AUTOR	DEFINICIÓN
Wenger y Snyder (2000)	“Grupo de personas que se reúne de manera informal para compartir su experiencia y pasión por una empresa común”.
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”.
Vásquez (2002)	“...grupo 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”.
McDermott y Snyder (2002)	“Una Comunidad de Práctica es un grupo cuyos miembros coinciden para compartir y aprender a partir de intereses comunes”.-
Lesser y Stork (2003) Seely (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”.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Martos & Gutiérrez, 2009)

Wenger (1998) identifica tres dimensiones fundamentales que definen a las comunidades de práctica (CdP): compromiso mutuo, empresa conjunta y repertorio compartido.

1. *Compromiso mutuo* se refiere al grado de involucramiento de los individuos en acciones comunes, donde es necesario negociar y encontrar sentido a las actividades compartidas. En esta dimensión, se establece una estructura social en la que la práctica se orienta a desarrollar la capacidad de complementar las competencias individuales y conectar los conocimientos de manera efectiva, constituyendo así una base sólida para el aprendizaje colectivo (Wenger, 1998).

¹ A partir del artículo de la conferencia “Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales”. IX Congreso Isko España, (Martos & Gutiérrez, 2009)

2. *Empresa conjunta* emerge como resultado de un proceso continuo de negociación colectiva, el cual refleja la complejidad inherente a la dinámica del compromiso mutuo. La negociación de acciones comunes fortalece las relaciones de responsabilidad entre los participantes, consolidando un sentido de propósito compartido

3. *Repertorio compartido* representa el conjunto de recursos y herramientas que facilitan la negociación de significados dentro de la CdP. Este repertorio no solo incluye el lenguaje, sino también elementos tangibles como prototipos, maquetas, rutinas, procedimientos, manuales y símbolos, los cuales han sido creados o adoptados por la comunidad a lo largo de su existencia y que se han integrado gradualmente en su práctica diaria.

Según Wenger (1998), las CdP pueden surgir de manera informal y estructurarse internamente en función de sus necesidades. Estas comunidades facilitan la comunicación entre sus miembros, evidenciando la transferencia informal de conocimiento a través del intercambio de experiencias y el aprendizaje colaborativo. El objetivo es crear espacios que fomenten el desarrollo tanto de habilidades individuales como grupales. Las CdP, al igual que cualquier grupo de trabajo colaborativo, construyen una identidad propia, influenciada por las dinámicas internas, la interacción con el entorno, la motivación de sus miembros, su nivel de afinidad y compromiso con la estructura. Este sentido de identidad también se ve reforzado por la actividad que es común a todos los integrantes de la comunidad.

Desde esta perspectiva, los elementos fundamentales de una comunidad de práctica (CdP) incluyen una experiencia o práctica compartida que establece un antecedente común, la motivación de sus miembros, un sentido de identidad colectiva y una estructura que promueva un espacio significativo de intercambio y confianza. Estos elementos facilitan la interacción, el desarrollo de relaciones y el dominio de un repertorio común de conocimiento, así como de formas específicas de actuar y sentir (Bozu & Imbernón, 2009). Asimismo, un cierto nivel de intencionalidad puede llegar a ser un factor clasificatorio en la tipificación de las CdP. Bozu (2009), basándose en el trabajo de Gross (2006), distingue tres tipos de CdP: aquellas centradas en la realización de una tarea específica, las orientadas a la mejora continua de una práctica, y las enfocadas en la producción de nuevo conocimiento. Independientemente de sus objetivos, las CdP pueden adoptar una modalidad virtual, donde la tecnología actúa como el principal medio de comunicación entre sus miembros, o presencial, en donde la gestión del conocimiento se realiza a través de la interacción directa entre los participantes sin mediación tecnológica.

Otro factor distintivo al clasificar las CdP son las características individuales de sus integrantes. Según la antropología cultural, las personas tienden a interactuar en función de condiciones comunes que actúan como puentes para establecer relaciones. Estas relaciones, a su vez, se transforman en redes, las cuales eventualmente pueden dar lugar a la formación de CdP.

Finalidad y objetivos de la CdP en una universidad

El objetivo de implementar una CdP en la universidad con presencia en diferentes ciudades es desarrollar una red de colaboración entre el personal docente de la institución es la de desarrollar conocimientos colaborativos en un contexto académico, generar soluciones a problemas comunes, desarrollar procesos de certificación

y registro de manera coordinada, producir investigaciones en red y desarrollar ejercicios de transformación de conocimientos con miras a generar redes de colaboración pertinentes para la comunidad académica de la institución (Domingo,2006).

Partiendo de la idea de que la misión de la Universidad en los inicios del siglo XXI sigue siendo la difusión del conocimiento científico, a partir de sus actividades de formación, investigación y extensión; creemos que gestionar CdP es un reto necesario a asumir por parte de la comunidad académica, “dado que a través de ellas se puede, por una parte, transferir y generar nuevo conocimiento y por otra, lograr mejores prácticas en el campo de la investigación y la docencia. Todo este planteamiento nos permite avalar la necesidad de desarrollar un trabajo que tenga como finalidad la conformación de una comunidad de práctica” (Bozu & Imbernón, 2009, p. 1) que se convierta en elemento fundamental para el desarrollo de los procesos al interior de la universidad, con miras a los procesos de evaluación y acreditación, que están en boga en la época actual.

III. COMO IMPLEMENTAR CDP EN UNA UNIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Primera Fase: Cultivo y / creación²

Iniciar con las comunidades existentes Identificar dichas comunidades

Ej. Necesidad: mejorar la producción investigativa de la escuela de ciencias administrativas de la Institución de Educación Superior

Trabajar sobre lo que sus miembros piensan que es Importante.

Identificar los miembros o los que cultivan la necesidad

Generar metas

Ej. Objetivo: Dinamizar los conocimientos frente a la utilización del Cvlac

Objetivo 2: Visualizar a donde se debe remitir la producción investigativa.

Objetivo 3: Apoyar los procesos constructivos por medio de reuniones o presenciales en la cafetería en Bogotá o por hang out vía Gmail.

2 Construcción realizada a través de (Sanz & Pérez, 2009; Onrubia, 2004; Vasquez,2002; Lave & Wenger, 1991; Brown & Duguid, 2000; Brown & Gray ,1995; Avalos, 2011; Vallín, 2013; Di Domenico & Bona,2002-2005; Barragan,2015).

Plan de trabajo

*Elaboración de plan para realizar cada uno de los objetivos.
Promocionar las actividades y el aprendizaje mutuo.*

Visualización frente a la institución

*Formalización frente al superior inmediato del cultivo o creación.
Participación periférica legitimidad.*

Segunda Fase: Consolidación

Mantener el grupo unido por medio de objetivos mutuos y de beneficio para los miembros.

- *Ej. Construcción del conocimiento para mejorar la calidad de la investigación de la escuela.*
 - *Temáticas de interés general, relacionadas con gestión de organizaciones*
 - *Prácticas regionales que generan procesos exitosos.*
-

Utilización del espacio de comunidad previamente señalado y construido.

- *Ej. Cafetería, Bogotá.*
 - *Hang Out, regionales.*
 - *No es necesario la utilización de espacios públicos, por ello se abren estas dos opciones.*
-

Gestión del conocimiento

Crear, captar, compartir.

Papeles de los integrantes

- *Los que generan el interés, la motivación impulsos de realizar, la CdP (Grupo de coordinación).*
 - *Orientadores del proceso que generan y gestionan la CdP (Apoyo de gestión del conocimiento).*
 - *El motor de la COP, es el o los que coordinan eventos, las comunicaciones como el apoyo técnico, en virtud de su fluidez para el dialogo y posee habilidades de motivación (Facilitador).*
 - *Individuos que participan algunas veces en la CdP (Participantes / observadores)*
 - *Miembros que comparten y realizan los procesos de CdP (Miembros de la comunidad)*
-

Tercera Fase: Evaluación

Desarrollar evaluaciones según conciba la comunidad de los objetivos definido en el cultivo o creación.

- *Evaluación de la participación de los miembros de la comunidad: número de reuniones realizadas, nivel de participación, continuidad de las tareas a desarrollar dentro de la comunidad, niveles y estrategias de comunicación alcanzados.*
- *Evaluación de las actividades desarrolladas en la comunidad.*
- *Evaluación general de resultados y productos de la comunidad.*
- *Cabe anotar que, al ser un proceso sistémico complejo, los actores y elementos están en constante cambio e interacción, la evaluación es un proceso continuo y la CdP puede en determinado momento transformar sus intereses de acuerdo al consenso de sus participantes.*

Ventajas y desventajas de las Comunidades de Prácticas (CdP)

Las Comunidades de Práctica (CdP) han emergido como elementos esenciales en las organizaciones y entornos académicos, fomentando el aprendizaje colaborativo y la transferencia de conocimiento. Estas comunidades proporcionan una plataforma donde los individuos pueden compartir conocimientos, resolver problemas conjuntos y mejorar sus habilidades y prácticas profesionales, contribuyendo al aprendizaje continuo y relevante dentro de la organización (Wenger et al., 2002). Una de las principales ventajas de las CdP es su capacidad para generar y transferir conocimiento de manera efectiva. Funcionan como repositorios vivos de conocimiento, facilitando la diseminación de buenas prácticas y soluciones innovadoras. Este intercambio de conocimiento tácito y explícito entre los miembros de una CdP permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del entorno (Lave & Wenger, 1991). Al ser espacios donde las experiencias individuales se integran en un conocimiento colectivo, las CdP son fundamentales para la innovación, ya que fomentan la colaboración interdisciplinaria y la creatividad. Esto es esencial en un entorno organizacional competitivo, donde la capacidad para innovar puede significar una ventaja estratégica significativa (Barbosa et al., 2021; Brown & Duguid, 1991).

De igual modo, las CdP fortalecen la cohesión social y el sentido de pertenencia entre sus miembros. La interacción continua y el intercambio de ideas promueven relaciones interpersonales más sólidas y un compromiso más profundo con la organización, lo que puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral (Cox, 2005). Este sentido de comunidad y pertenencia puede, a su vez, reducir la rotación de personal y mejorar el clima organizacional, contribuyendo a la estabilidad y continuidad de la organización. Las CdP también tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional. Al facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones informada, estas comunidades ayudan a mejorar la eficiencia operativa. Al compartir conocimientos

y experiencias, los miembros de una CdP pueden abordar los desafíos de manera más efectiva y proactiva, resultando en una organización más ágil y competitiva (Roberts, 2006). Esta capacidad para movilizar y aplicar el conocimiento de manera rápida y efectiva es crucial en un mundo donde la velocidad y la precisión son claves para el éxito.

Sin embargo, las CdP también presentan desventajas. Un riesgo significativo es que se conviertan en grupos cerrados o elitistas, donde solo unos pocos tienen acceso al conocimiento y las oportunidades de aprendizaje. Esto puede conducir a la exclusión de otros miembros de la organización que podrían beneficiarse de participar en estas comunidades (Wenger, 1998). La exclusión y la formación de subgrupos cerrados pueden limitar la diversidad de perspectivas y reducir la eficacia de la comunidad en general. Con el mismo propósito, el éxito de las CdP depende en gran medida de la participación activa de sus miembros. Sin un compromiso continuo, las CdP pueden perder su efectividad y volverse obsoletas. La falta de motivación o incentivos para participar puede llevar a una disminución en la calidad y cantidad de las contribuciones, lo que puede comprometer los beneficios potenciales de la CdP (Ardichvili et al., 2003).

Otro desafío es la gestión del conocimiento dentro de las CdP. Aunque son efectivas en la creación y diseminación de conocimiento, puede ser difícil capturar y estructurar el conocimiento generado de manera informal para que sea accesible y útil para toda la organización (Davenport & Prusak, 1998). Sin una gestión adecuada, el conocimiento valioso puede perderse o no ser utilizado de manera efectiva, lo que puede limitar el impacto de las CdP.

Las CdP también pueden enfrentar conflictos de intereses, especialmente en organizaciones con culturas y estructuras jerárquicas bien establecidas. La resistencia al cambio y la falta de alineación con los objetivos organizacionales pueden limitar la efectividad de las CdP, ya que los miembros pueden ser reacios a compartir conocimientos o adoptar nuevas prácticas que perciban como amenazantes para su posición o seguridad (Probst & Borzillo, 2008). Finalmente, las CdP pueden requerir un compromiso significativo de tiempo y recursos. La participación activa en una CdP implica tiempo para reuniones, discusiones y actividades colaborativas, lo cual puede ser un desafío para los miembros que ya tienen cargas de trabajo pesadas. Además, la gestión de las CdP requiere coordinación, soporte tecnológico y facilitación, lo que puede ser costoso y complicado, especialmente en organizaciones con recursos limitados (McDermott, 1999).

IV. CONCLUSIONES

Las comunidades de práctica (CdP) se definen como agrupaciones de individuos que comparten intereses comunes y persiguen la eficiencia y eficacia organizacional a través del intercambio de experiencias y conocimientos. Estas comunidades, de carácter horizontal, facilitan un espacio colaborativo en el que se fomenta la co-creación de conocimiento, vital para el crecimiento y la innovación. En el contexto universitario, se han identificado como nodos esenciales para el desarrollo académico y profesional, al reunir a colaboradores con intereses y objetivos comunes, lo que permite la identificación y solución de problemáticas mediante una estructura de generación de conocimiento colaborativo.

Los grupos, equipos de trabajo y comunidades de práctica representan diferentes niveles de interacción y aprendizaje dentro de las organizaciones. Los grupos permiten la integración de competencias individuales, maximizando la complementariedad de las contribuciones de sus miembros. Los equipos de trabajo, por su parte, generan sinergias que fortalecen las ventajas competitivas de la organización al promover un esfuerzo colectivo en la consecución de objetivos comunes.

Las CdP van un paso más allá, actuando como plataformas de construcción, sistematización y transmisión de conocimiento, facilitando una interacción continua entre sus miembros. Funcionan como un marco de referencia para entender las dinámicas del conocimiento, abarcando tanto los procesos de aprendizaje individual como colectivo. Además, estas comunidades permiten observar cómo se genera y difunde el conocimiento, evaluando su impacto en las comunidades académicas, las organizaciones y la sociedad en general.

En el ámbito universitario, las comunidades de práctica se consolidan como instrumentos esenciales para fortalecer el compromiso mutuo, la empresa conjunta y el repertorio compartido entre los diversos actores de la comunidad académica. Al nutrirse de la comunicación y el diálogo entre pares, las CdP se posicionan como motores fundamentales de los procesos de formación, consolidación y transmisión de saberes. Este rol es crucial en la Universidad actual, donde el aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas realidades son imprescindibles para el desarrollo integral de los individuos y la sociedad. Así, las CdP no solo facilitan la transferencia de conocimientos, sino que también impulsan la innovación y el desarrollo de competencias esenciales, convirtiéndose en un pilar estratégico para la educación superior contemporánea.

V. REFERENCIAS

- Acosta J., Longo, M., & Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182003.pdf>
- Aguilera, M., Rincón, H., & Gómez, D. (2020). Bioeconomía, una alternativa de investigación en administración y afines. En M. Aguilera, H. Rincón, & D. Gómez, *Temas y métodos de investigación en negocios, administración, mercadeo y contaduría*, 193- 225. Bogotá: Editorial Uniagustiniana. <https://editorial.uniagustiniana.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/50/45/442>
- Arbonies, A. (2001). *Como evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid (España): Díaz de Santos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=298100>
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270310463626/full/html>
- Avalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educar*. (47) 237-252. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837003.pdf>
- Barragan, D. (2015). Las Comunidades de Práctica (CP): hacia una reconfiguración hermenéutica. *Franciscanum: revista de las ciencias del espíritu*.(163)155-176. <https://www.redalyc.org/pdf/3435/343533885005.pdf>
- Barbosa, E., Gómez, D., & Téllez, C. (2021). Logística e internacionalización de las empresas antes y durante la pandemia del Covid-19. Breve revisión de literatura especializada. *Ciencia, Economía y Negocios*. 5:(1).71-96. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2021.v5i1.p.71-96>.

- Barbosa, E., Vargas, H. & Gómez, D. (2020). Breve estudio bibliométricos sobre economía solidaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 28(118), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2020.03.05>
- Berroca, F., & Pereda, S. (2001). *Formación y gestión del conocimiento. Revista complutense de educación.* (12), 639-655. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=650144>
- Bozu, Z., & Imbernón, F. (2009). Creando comunidades de práctica y conocimiento en la Universidad: una experiencia de trabajo entre las universidades de lengua catalana. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento.* 6:(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78011179004>
- Bronfman, S. (2011). Comunidades de práctica. *EDUCAR.* 47: (1), 21-68. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130836004.pdf>
- Brown, J., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://www.jstor.org/stable/2634938>
- Camacho, K. (2008). Gestión del conocimiento: aportes para una discusión latinoamericana. *Knowledge Management for Development Journal*, 4(1), 31 - 41. <https://www.km4djournal.org/index.php/km4dj/article/view/115/185>
- Cañas, G., Mazarrón, F., Pou, M., Calleja, P., & Díaz, R. (2013). Bibliometric analysis of research activity in the “Agronomy” category from the Web of Science, 1997–2011. *European Journal of Agronomy*, (50), 19–28. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eja.2013.05.002>
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527-540. https://eprints.whiterose.ac.uk/8140/2/CoxJISv3_2.pdf
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*: Harvard Business Press.
- Di Domenico, A. & Bona, G. (2002-2005). Biblioteca que aprenden de sí mismas. *Revista de la Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias afines.* (10) 9-17
- Domingo, J. (2006). Gestión del conocimiento y calidad de las instituciones educativas. *Anales de la Universidad Metropolitana.* (6) 15-35.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Rev: Simon and Schuster.
- Garzón, B., Barbosa, E., & Gómez, D. (2023). Las organizaciones comunales como gestoras de reactivación económica: mercados campesinos solidarios en el municipio el Playón, Santander. *CIRIEC Colombia.* (1), 245-257. DOI: <https://doi.org/10.58415/revciriec.v1n1a17>
- Garzón, B., Barbosa, E., & Gómez, D. (2022). Política pública en la pandemia desde la economía solidaria: circuitos cortos de comercialización- C.C.C. en Colombia (2020-2021). *Apuntes de Economía y Sociedad*, 3(1), 25–36. DOI: <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14287>
- Gaviria, M. (2008). Gestión del conocimiento y comunidades de práctica en laboratorios de investigación. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 31(2), 51.
- Gaviria, V. (2007). Gestión del conocimiento en los grupos de investigación de excelencia de la Universidad de Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 30 (2). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/1875>
- Gómez, D., & Velasco, N. (2024). Fortalecimiento empresarial en Colombia: la Seguridad y Salud en el Trabajo como posible pilar estratégico de competitividad. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 25(3). <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/625>

-
- Gómez, D., & Velasco C, N. (2024). Diversidad en la comunicación organizacional. Chakiñan, *Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*. <https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/1106>
- Gómez, D. (2024). Tendencias en la investigación: Biocultura, Metabolismo Social y Territorio en el Siglo XXI. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*. 2:246. DOI: <https://doi.org/10.56294/piii2024246>
- Gómez, D. (2015) Introducción: Neoliberalismo y educación. En *Neoliberalismo y educación ¿transformación social y desarrollo*. Corporación unificada de educación Superior-CUN.
- Gómez, D. (2015a). ¿La política exterior del Estado colombiano permea los procesos económicos? Breve análisis comparativo entre 2002 – 2012. *Revista Escenarios*. 4, (4)131-152. <https://esumer.edu.co/revistas/index.php/escenarios/article/view/76>
- González, Y., & Frassati, E. (2010). Gestión del conocimiento en el área de investigación de las universidades públicas. Caso Luz. *REDHECS*.(8)18-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167945>
- Guzmán P., & Sallán, J.(2008).Capital intangible y capital intelectual. *Estudios de economía aplicada*. 26: (2),65-78. <https://www.redalyc.org/pdf/301/30113187004.pdf>
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado*: Ediciones Morata.
- Ibagón, N., & Gómez, D. (2018). El aumento de la escolarización en América Latina. Retos en contextos de exclusión social. *REVISTA TEMAS III* (12), 143-154. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/902>
- Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Laverde, M., Almanza, C., Gómez, D., & Serrano. (2020). El capital relacional como recurso diferencial y valioso para las empresas. *PÓDIUM*, (37), 57-70. DOI:<https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.5>
- Lesser, E., & Storck, J. (2001).Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal* (40), 831-841. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1392663>
- Martos, S., & Gutiérrez, M. (2009). *Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales*. Paper presented at the Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento: actas del congreso.
- McDermott, R. (2000). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *Knowledge and communities*, 41(4), 21-35. http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRKnowledgeWork/IT___Knowledge_Management.McDermott.1999.pdf
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D., & The PRISMA Group. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med*, 6(7), e1000097. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Nelson, R., & Winter, S. (2000). En busca de una teoría útil de la innovación. *Revista Cuadernos de Economía*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/25179>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69(6), 96-104. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1555575>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* Mexico: Oxford university Press.
- Ospina, M., & Córdoba, M. (2000). Influencia de los grupos de interés sobre el liderazgo participativo en la organización. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/premio/2012/3.pdf>
- Onrubia, J. (2004). Las aulas como comunidades de aprendizaje.trabajadores de la enseñanza. <http://www.fe.ccoo.es/publicaciones/TE/249/249pdf>

- Page, M., et al. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas, *Rev Esp Cardiol.* 74:790-799. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Parra, F. (2004). Modernidad y postmodernidad: desafíos. *Pharos*, 11(1), 5-22. <https://www.redalyc.org/pdf/208/208111102.pdf>
- Paramo, P. (2008). *La Investigación en las Ciencias Sociales. Técnicas de recolección de Información.* Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia. DOI:<https://doi.org/10.2307/j.ctv7fmfjk>
- Peluffo, M. B. (2003). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público:* United Nations Publications.
- Prax, J. (2003). Le manuel du knowledge management (une approche de 2 ème génération). *Collection Stratégies et management.*
- Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26(5), 335-347. <https://ideas.repec.org/a/eee/eurman/v26y2008i5p335-347.html>
- Pulido, A. (2008). Una revisión de conjunto de la economía de los intangibles. *Estudios de economía aplicada.* 26: (2), 29-41 <https://www.redalyc.org/pdf/301/30113187002.pdf>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Prentice Hall.
- Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 623-639. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00618.x>
- Rincón, H., & Gómez, D. (2023). Cambio y aprendizaje organizacional, revisión documental. *Revista CIES.* 14: (2), 27-49. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/464>
- Rodríguez, D., Laverde, M., & Pérez, E. (2021). Short Commercialization Circuits in Local Supply Chains: Economic Revival in the Pandemic. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 12:(2), 1-10. DOI:<https://doi.org/10.9734/sajsse/2021/v12i230299>
- Ruíz, C. (2011). Gestión del Conocimiento en una Organización Intensiva en Conocimiento: el caso de un Centro de Investigación de Excelencia en Colombia/Knowledge.
- Salazar, J. (2007). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital*(2), 129-134. <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/18/24>
- Sallán J. (2006). Caracterización de los grupos informales de transmisión de conocimiento mediante el análisis de redes sociales. <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/2925>
- Sanz, S., & Perez, M. (2009). *Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales.* Paper presented at the IX Congreso ISKO España.
- Sharratt, M., & Usoro, A. (2003). Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), 187-196. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/686>
- Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D., & Sacristán, P. (1996). *Administración:* Pearson Educación.
- Téllez, C., Gómez, D., Ramos, C., & Bernal, E. (2020). Approximation from the Humanist Administration in a Case Study of Hotels in Villa De Leyva, Boyacá. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 11(2), 366-376. <https://n9.cl/oq3ux>
- Téllez, C., Gómez, D., & Ramos, C. (2022). Corporate social responsibility of hotels in post-conflict: case of Apartadó, Urabá. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19(11), 65-79. <https://n9.cl/yilf>
- Tomassini, M. (1997). Dinámica del conocimiento, comunidades de práctica: perspectivas emergentes para la información. *Revista Europea.* 43-53- https://www.researchgate.net/publication/28160888_Dinamica_del_conocimiento_comunidades_de_practicas_perspectivas_emergentes_para_la_formacion

-
- Vallín, M. (2013). Hacia la autoformación permanente de los docentes en las comunidades de práctica. Obra digital. *Revista de comunicación*.(4)56-74. <https://raco.cat/index.php/ObraDigital/article/view/264708>
- Vásquez, S. (2002). Comunidades de práctica. Workshop. Barcelona.
- Vásquez, S. (2001). Comunidades de práctica. *Revista Educar*.(4) 51-68.<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130836004.pdf>
- Vygotsky, L. (1985). *Pensée et Langage*. París: La Dispute.
- Waldimar, A., & Pérez, J. (2010). Gestión del conocimiento y Universidad como institución generadora de conocimiento. *Ingeniería*.(1)64-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4797293>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E., & Barberán, G. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*: Paidós Barcelona.
- Wenger, E., & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=537932>
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*: Harvard Business Press.
- Whitaker, R. (1999). *El fin de la privacidad: cómo vigilancia total se está convirtiendo en realidad*. Barcelona: Paidós.