

FUNCIONES Y FORMACIÓN DEL MODERADOR / GESTOR DE REDES DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

El presente artículo analiza las funciones del moderador / gestor de redes de conocimiento y formula una propuesta de formación, a partir de la experiencia acumulada de tres años de experimentación de un modelo para la creación y gestión del conocimiento en red: proyecto *Accelera* (<http://cedu345.uab.cat>)¹.

El correcto desarrollo de las actuaciones atribuidas al dinamizador de redes de conocimiento exige algo más que sentido común o el conocimiento de algunas herramientas; supone una formación previa inicial importante y una formación permanente continua. Una buena formación resulta fundamental si pretendemos alcanzar, con ciertas garantías, el éxito en los procesos de creación y gestión del conocimiento.

Palabras clave: moderador, gestor de conocimiento, redes de conocimiento, gestión del conocimiento.

FUNCTIONS AND TRAINING OF KNOWLEDGE MANAGEMENT NETWORKS MODERATOR / MANAGER

This paper analyzes the functions of knowledge network moderator / manager, and formulates a training proposal based on the experience gathered over three years experimenting with a model of knowledge creation and management in virtual networks: *Accelerera* project (<http://cedu345.uab.cat>).

The correct development of the actions attributed to the knowledge network facilitator doesn't only require common sense or the knowledge of some tools, but an important initial and continuous training. An appropriate training is fundamental if we are trying to reach, with some guarantees, the success in knowledge creation and management processes.

Keywords: moderator, knowledge manager, knowledge networks, knowledge management

DES FONCTIONS ET DE LA FORMATION DU MODÉRATEUR /GÉRANT DE RÉSEAUX DE GESTION DE LA CONNAISSANCE

L'article analyse les fonctions du modérateur / gérant de réseaux de connaissance et formule une proposition de formation, tirée de l'expérimentation de trois ans d'un modèle pour la création et la gestion de la connaissance dans un réseau : le projet *Accelera* (<http://cedu345.uab.cat>).

Le déroulement correct des rôles attribués à l'animateur de réseaux de connaissance exige bien plus de la part celui-ci que la connaissance de quelques outils ou faire preuve de bon sens. Il suppose de la part de l'animateur une formation préalable de qualité et une formation continue dans le temps. Une bonne formation constitue donc une garantie de succès dans les processus de création et la gestion de la connaissance.

Mots clefs: modérateur, gérant de connaissance, réseaux de connaissance, gestion de la connaissance.

FUNCIONES Y FORMACIÓN DEL MODERADOR / GESTOR DE REDES DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Joaquín Gairín Sallán, David Rodríguez Gómez y Carme Armengol Asparó
joaquin.gairin@uab.cat, david.rodriguez.gomez@uab.cat, carme.armengol@uab.cat
Departamento de Pedagogía Aplicada, Universidad Autónoma de Barcelona

1.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

La introducción de las nuevas tecnologías en el ámbito educativo desdibuja los límites del modelo educativo tradicional, exige de nuevas reglas de organización de los centros y de nuevas exigencias respecto a la ordenación de sus actores y productos.

“Más allá de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen como medios para hacerse con información, si queremos que cumplan un papel crucial en el fortalecimiento de las funciones de la educación pública, nos parece necesario construirlas como medios de comunicación, de asociación y de cooperación que potencien el desarrollo de verdaderas ¿comunidades de prácticas?” (García y Pardo, 2005:73)

Uno de los aspectos menos desarrollados, pero que consideramos importante en la sociedad actual, es el análisis y utilización de las tecnologías de la información y la comunicación para la creación y gestión del conocimiento. Máxime, cuando la Creación y Gestión del Conocimiento (CGC) se perfila como una estrategia organizativa y didáctica fundamental para afrontar los retos que los constantes cambios sociales deparan a los sistemas educativos.

Consideramos que la CGC consiste en un *“conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo”* (Rodríguez, 2006:29).

La creación de conocimiento combina una dimensión social y una dimensión personal. Es decir, el conocimiento, una vez validado a nivel social, debe ser transformado y asi-

milado por cada individuo en particular. Debemos entender así el conocimiento como una apropiación personal que no excluye una utilización social y organizativa intensa.

Compartimos, en lo fundamental, la concepción que McElroy (2003) tiene sobre la gestión del conocimiento y que da lugar a lo que conocemos como ‘Gestión del Conocimiento de Segunda Generación’.

Así pues, consideramos que el conocimiento valioso no está siempre disponible en las organizaciones, sino que debe ser creado y organizado en el marco de los sistemas sociales existentes, ya sean intraorganizativos o interorganizativos. Es en estos sistemas sociales donde el trabajo, la interacción y el aprendizaje en red, presencial o virtual, adquieren sentido.

La creación y gestión de conocimiento organizativo exige la interrelación de personas en relación a una temática y un proceso de gestión que fije el conocimiento generado. Precisamos de redes efectivas que faciliten y permitan la relación entre las personas y de gestores efectivos que garanticen un proceso adecuado.

La red, como expresión de un conjunto de interrelaciones dinámicas, es el soporte que permite articular los intercambios entre personas, grupos y organizaciones. La tecnología utilizada, como concreción de procedimientos, y el rol de las personas, particularmente de las que dinamizan el proceso, será fundamental para la efectividad de los procesos de CGC.

Tal y como comentan Mintzberg y Van der Heyden (2006) las redes, como un tipo de estructura organizativa, son tramados interactivos, sin ningún punto central ni secuencias preestablecidas, que permiten el desarrollo de funciones básicas en una organización: descubrimiento, conservación, transformación y distribución (en nuestro caso particular, de conocimiento).

“En esta nueva era todo parece organizarse en torno a redes, redes de redes, redes multidimensionales, etc., donde todos podemos conectarnos con todos, personas o máquinas, donde los perímetros y las jerarquías quedan muy diluidos y donde, además, el valor global es muy superior, de orden exponencial, a la suma de sus componentes. Una red, al igual que un cerebro, puede llegar a tener vida propia, inteligencia, capacidad de aprendizaje [...]” (Muñoz, 2006: XX)

En el caso concreto de la CGC en red, la diferencia radica en el uso intensivo que se hace de la tecnología como medio de comunicación. Aquí, el entorno natural para el desarrollo de los procesos implicados en la creación y gestión del conocimiento es el ciberespacio; que requiere de una ciberinfraestructura que nos permita socializar, interiorizar, exteriorizar y combinar el conocimiento existente, así como crear nuevo conocimiento.

2.- LA DINAMIZACIÓN DE REDES DE CONOCIMIENTO

La moderación y gestión de las redes de conocimiento es fundamental en la promoción de la participación activa, y condición básica para la creación de conocimientos valiosos por parte del resto de participantes en la red de conocimiento.

Podemos establecer cinco etapas diferenciadas en la moderación de las redes, entendiendo que cada una de ellas se puede dar en diferentes momentos en función del acceso de cada participante a la red (Salmon, 2002):

1. *Acceso y Motivación*: en esta etapa es esencial acceder a la red y poder adquirir habilidad para utilizar, desde el punto de vista técnico y funcional, todas las herramientas y recursos disponibles.
2. *Socialización*: los participantes se presentan y comienzan a interactuar.
3. *Compartir Información*: comienza a producirse el intercambio de información en base a los criterios establecidos por el moderador de la red. Las interacciones crecen y se genera información relevante que da pie a que otros participen.
4. *Construcción de Conocimiento*: más allá del simple intercambio de información, los participantes empiezan a interactuar formulando y escribiendo sus ideas, produciéndose un diálogo fructífero, generando nuevos y valiosos conocimientos.
5. *Conclusión*: aunque no se trata de una etapa esencial, ya que el conocimiento se ha generado ya en la etapa anterior, nos ayuda a sistematizar y sintetizar los temas tratados.

El gestor de conocimiento y el moderador constituyen dos de las piezas claves del éxito de cualquier sistema dirigido a la creación y la gestión del conocimiento en las organizaciones.

“La eficiencia y eficacia del modelo [de Creación y Gestión de Conocimiento] depende, en gran medida, de la labor del moderador y del gestor del conocimiento, llegando incluso a desarrollar una total dependencia de estas figuras. Por ello, se hace necesario el desarrollo de una cultura en la que se potencie la autonomía y la autorregulación como estrategia que asegure la perdurabilidad de la calidad del proceso de creación y gestión del conocimiento.” (Gairín y Rodríguez, 2006:315)

Consideramos el gestor de conocimiento y el moderador como los anfitriones, facilitadores y organizadores de la red de conocimiento creada en base a una temática de interés concreta y de acuerdo a un procedimiento de trabajo.

Todo el conocimiento generado en las Redes de Creación y Gestión del Conocimiento (RCGC) es organizado y estructurado por el moderador de la red, originando o no, después de proponer debates, aportaciones finales en forma de artículos, experiencias, instrumentos, referencias, informes, proyectos, etc. que pueden ser utilizados para hacer difusión de dicho conocimiento, o como aportaciones iniciales para otras redes de conocimiento o ciclos de CGC.

Por su parte, el gestor de conocimiento, como experto que hace posible el proceso de creación y gestión del conocimiento, se encarga, entre otros aspectos, de la coordinación del proceso de CGC, de la determinación y supervisión de la infraestructura necesaria para la CGC, de la creación de una cultura de colaboración idónea, etc. En definitiva, el gestor del conocimiento se responsabiliza de la efectividad del proceso de creación del conocimiento en la e-comunidad.

El moderador suele ser un experto en el contenido de trabajo que se aborda, mientras que el gestor lo es en los procesos vinculados a la creación y funcionamiento de las redes. Si bien el primero domina el tema de trabajo, el segundo domina las herramientas base del intercambio y los procesos vinculados a su utilidad para fomentar la creación y gestión del conocimiento.

Estas dos figuras se suelen dar en marcos amplios de trabajo, donde existen variadas redes. Cada una de ellas tiene un moderador y el gestor de conocimiento es el que orienta a los moderadores en el proceso del trabajo y la búsqueda de las mejores herramientas para su trabajo. Cuando hablamos de experiencias iniciales o de redes en su fase inicial, podemos pensar en que una persona realice, a la vez, las funciones de moderador de redes y de gestor de conocimiento; situación que consideramos en la presente aportación y que identificamos como el moderador de las redes.

2.1.- Funciones del moderador / gestor como dinamizador de Redes de Conocimiento

El papel del dinamizador resulta determinante en la obtención del éxito de la red, que se concreta en la calidad de la interacción, el nivel de colaboración y la construcción de conocimiento alcanzados. Su actividad es esencial para enriquecer el debate, diversificarlo, apuntalarlo, desde diferentes perspectivas y visiones y para contribuir a crear una especie de estado de la cuestión.

Esta labor forma parte de la creación de una inteligencia colectiva en red y confiere la cohesión necesaria a la comunidad del espacio virtual.

Así pues, el moderador / gestor de redes de conocimiento debe así ser capaz de (Armengol y Rodríguez, 2006):

- Organizar y coordinar la interacción entre los participantes de su red de conocimiento.
- Hilvanar el debate entre participantes mediante pequeñas recapitulaciones o resúmenes, con el fin de orientar y relanzar la discusión.
- Apuntalar las actividades de la red nutriendo sus zonas de aportaciones con materiales pertinentes.
- Conocer y analizar las necesidades del debate de los participantes, descubrir los puntos álgidos de las discusiones, los temas implícitos, los enfoques alternativos y/o deficiencias de reflexión en los temas propuestos.
- Garantizar la pertinencia y calidad de las aportaciones, procurando que se ajusten a los objetivos planteados en la red.
- 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, webs, películas, etc).
- Contactar con los lurkers² de forma más individualizada para animarlos a abandonar su posición y a incorporarse a la actividad de la red.
- Averiguar a través de alguna herramienta o área para reflexiones o comentarios las problemáticas que van surgiendo a fin de poder incidir en ellas.
- Mantener la red conectada con otras redes pertinentes.
- Dar apoyo técnico básico ante los problemas de los participantes.
- Trabajar colaborativamente con el coordinador de redes y gestores de conocimiento, para ello formará parte de la red de gestores de la AIUL.

3.- UNA PROPUESTA PARA LA FORMACIÓN DEL DINAMIZADOR DE REDES DE CONOCIMIENTO

La vasta relación de funciones y tareas que debe desarrollar el moderador de redes de creación y gestión de conocimiento, conlleva la adquisición y desarrollo de toda una serie de competencias y conocimientos, básicos y esenciales, de carácter administrativo y técnico, y otras más complejas relacionadas con aspectos pedagógicos y sociales. Y todo ello sólo es posible a partir de un plan estructurado de actuación.

La correcta realización de estas actuaciones exige algo más que el sentido común o el conocimiento de algunas herramientas; supone una formación inicial importante y una formación continua. Una formación adecuada resulta fundamental si pretendemos alcanzar, con ciertas garantías, el éxito en los procesos de creación y gestión del conocimiento.

Los destinatarios de la formación son profesionales adscritos a una red y con buen conocimiento de las temáticas propias a dicha red, que tienen que simultanear la actividad profesional y la propia formación en un campo nuevo para ellos. Evidentemente, sus características son diversas, dependiendo de su experiencia, formación previa, contexto de actuación u otras circunstancias.

Estas dos condicionantes centrales exigen de una propuesta que se estructure por niveles formativos y que utilice las nuevas tecnologías como herramienta básica. La figura 1 nos aproxima a la realidad que pretendemos describir.

La formación del moderador de redes de conocimiento la canalizamos y desarrollamos mediante la puesta en práctica de una red de conocimiento, que permita así trabajar algunas competencias de forma transversal y habituar a los dinamizadores al espacio de trabajo.

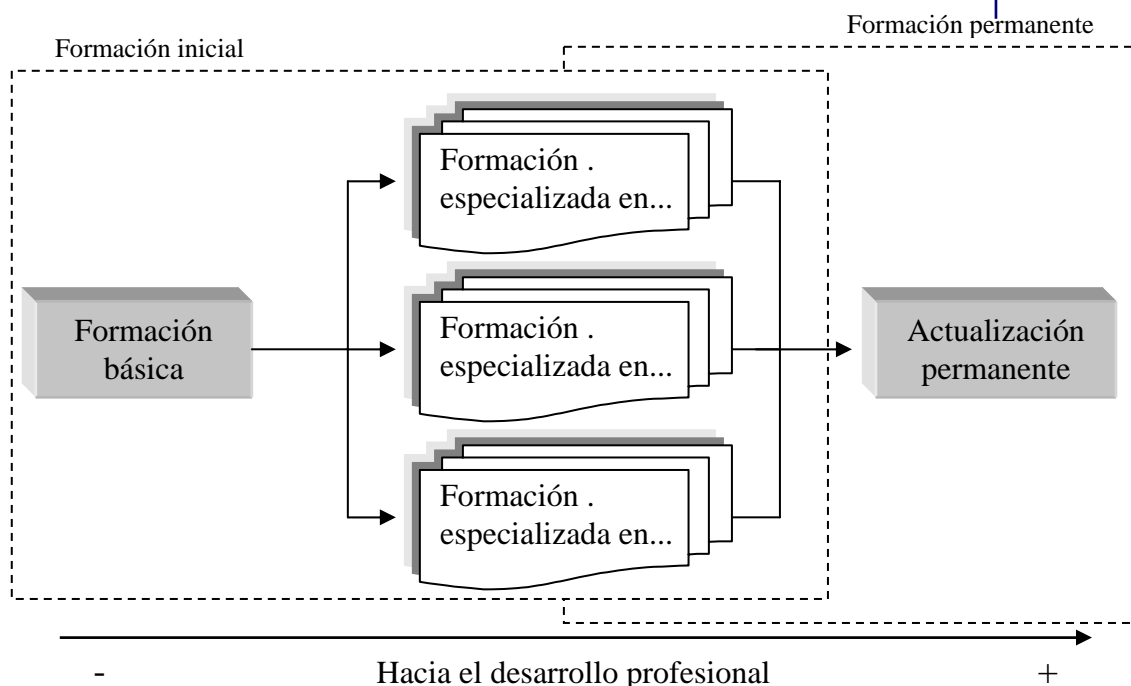


Fig. 1: La formación del gestor de conocimiento como parte del desarrollo profesional

A través de dicha red se abordan algunos temas de formación que capacitan al dinamizador para el ejercicio de sus funciones, además, permite que el dinamizador se vaya especializando y actualizando progresiva y permanentemente. Para ello empleamos las diferentes herramientas que nos proporciona la plataforma para la CGC: documentación, foros, video-streaming, wikis, mapas conceptuales, chat, etc. Dependiendo de las características de la organización/es, cabe la posibilidad de emplear la videoconferencia o de convocar algún encuentro presencial.

La participación del moderador /gestor en una red de dinamizadores, aportando sus conocimientos en la gestión y moderación diaria de su propia red, compartiendo sus experiencias, dudas, éxitos y dificultades, intercambiando herramientas y procesos de gestión, reflexionando compartidamente sobre su propia práctica, etc., le permitirá, como ya habíamos avanzado, ahondar en su formación.

La formación del moderador la organizamos a partir de tres fases:

A. Fase I, de Formación Básica:

- Centrada en el conocimiento de los aspectos básicos de la creación y gestión del conocimiento, el uso de la plataforma de CGC y sus herramientas y la constitución, cohesión y dinamización de los grupos que constituyen las comunidades virtuales de cada red.

- Responde a las necesidades de la organización, para poder impulsar la creación de las redes de conocimiento y dinamizarlas en función de los objetivos trazados por la organización.

B. Fase II. de Formación Especializada:

- Centrada en el desarrollo de competencias específicas de un campo de actuación del dinamizador de redes de conocimiento (experto en redes virtuales o presenciales, redes territoriales o institucionales,...).
- Compartida entre las diferentes instituciones interesadas en la gestión del conocimiento, aunque tenga desarrollos específicos y propios de cada una de ellas.
- Reconocida mediante la certificación correspondiente y susceptible de estudiar su homologación con estudios universitarios reconocidos.

C. Fase III. Actualización permanente:

- Centrada en la resolución de los problemas que la práctica asesora conlleva.
- Compartida con otros profesionales a través de redes intra e interinstitucionales.
- Reconocida por los profesionales a través de un espacio profesional compartido mediante encuentros científicos, publicaciones comunes, reconocimientos personales u otros.

La **formación inicial** del dinamizador de redes de conocimiento se desarrolla en dos etapas (inicial y permanente) conforme al plan mostrado en la tabla 1.

La primera fase se centra en la formación básica aludida en la figura 1. Se organiza a partir de la creación de una red propia, la red de moderadores, que da la posibilidad de trabajar contenidos de estudio desde la perspectiva de la CGC. Se trata así de practicar desde el primer momento sobre una red de conocimiento, desarrollando algunas competencias de forma transversal y familiarizando a los moderadores con un entorno de trabajo que les será habitual.

Cada temática que se aborda es acompañada de documentación ya preparada en este momento. Se propone, no obstante, que la actividad formativa genere su propio documento, sobre el rol y funciones del moderador del conocimiento en redes virtuales, y adecuado al plan estratégico de la organización/es que desarrollen procesos para la creación y gestión del conocimiento.

	Temática	Documentación	Herramientas
Formación básica	A. Creando una red		
	1) Constitución de la red	“Redes de conocimiento”, “Organizaciones en red”.	Presencial (seminario) y/o Virtual (foro)
	B. Dinámica de la red		
	1) ¿Qué es la gestión de conocimiento?	“Modelos para la creación y gestión del conocimiento”	Foro, Chat, aportaciones y referencias
	2) ¿Qué caracteriza una buena gestión del conocimiento?	“Oportunidades y amenazas para la gestión del conocimiento”	Foro, Chat, aportaciones y referencias
	3) ¿Gestor de conocimiento o moderador de redes?	“El moderador de redes de conocimiento”	Foro, Wiki, aportaciones y referencias
	4) ¿Funciones del moderador de redes de conocimiento?	“Las comunidades virtuales”	Foro, Wiki, aportaciones y referencias

Tabla 1. Plan de formación de los moderadores de redes de conocimiento

La segunda fase, basada en un sistema de reflexión en la práctica se realiza, en la misma línea que la formación inicial, mediante la red de dinamizadores, formada por todos los moderadores / gestores de las redes de conocimiento establecidas, en la que se compartirán y discutirán los problemas, ideas, facilidades, dificultades, etc. que éstos vayan encontrando durante el ejercicio de sus funciones de gestores de redes.

Mediante este proceso de intercambio permanente, se pretende proporcionar a los participantes una formación teórico-práctica acerca de los conocimientos básicos y las principales estrategias para la moderación y gestión eficaz de las redes de conocimiento.

Las competencias que se pretende desarrollar en esta fase inicial serán:

- Conocimiento y dominio de técnicas y estrategias para la moderación de redes para la creación y gestión del conocimiento.

- Destreza en el uso y manejo de herramientas para la gestión del conocimiento en línea.
- Dinamización de grupos en la virtualidad.
- Uso efectivo de recursos en red como soporte a la creación y gestión del conocimiento.
- Organización de los contenidos en la red de conocimiento.
- Elaboración de informes de síntesis de los conocimientos generados.

La participación en esta propuesta conlleva la exigencia de una participación activa en el proceso, que incluye la lectura de los documentos, la implicación en la plataforma, la aportación de ideas y la discusión de problemáticas; conlleva también el compromiso de ser agentes activos y responsables de la creación de la red de conocimiento que corresponda.

La formación inicial se completa con una fase de **formación permanente**, más centrada en la resolución de problemas significativos de la práctica profesional y desarrollada a través de metodologías y técnicas vinculadas a los modelos de investigación-acción.

4.- BIBLIOGRAFÍA

ARMENGOL, C. y RODRÍGUEZ, D.(2006): Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, n. 37, 85-100.

GAIRÍN, J. y RODRÍGUEZ, D. (2006). La gestión del conocimiento en Red, en ALVARADO, A. y RODRÍGUEZ, A. *La formación sin distancia* . Madrid, Servicio Público de Empleo Estatal, 310-315.

GAIRÍN, J. y RODRÍGUEZ, D. (2007): *Proyecto de formación de los Gestores de las Redes de Conocimiento de la Asociación Internacional de Universidades La Salle*. Documento interno de trabajo.

GARCÍA, A.G. y PARDO, J.C. (2005): Los tiempos escolares virtuales. *Cuadernos de Pedagogía*, n. 349, 70-73.

McELROY, M.W. (2003): *The New Knowledge Management: complexity, learning and sustainable innovation*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

MINTZBERG, H. y VAN DER HEYDEN, L.(2006): Revisando el concepto de organización. *Harvard Deusto Business Review*, n. 150, 4-12.

MUÑOZ, M.A. (2006): Prólogo, en RIESCO, M. *El negocio es el conocimiento*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

RODRÍGUEZ, D.(2006): Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, n. 37, 25-39.

SALMON, G. (2000): *E-moderating: The key to teaching and learning online*. London, Kogan Page.

Notas:

[1] Plan Nacional de I+D+I. Proyecto SEC2003-08366: Joaquín Gairín (Director).

[2] Son aquellas personas que tienen una participación pasiva en la red, es decir, leen todo lo que en ella se publica, pero en raras ocasiones realizan alguna aportación.

Para citar este artículo puede utilizar la siguiente referencia:

GAIRÍN SALLÁN, Joaquín, RODRÍGUEZ GÓMEZ, David & ARMENGOL ASPARÓ, Carme (2007): Funciones y formación del moderador/gestor de redes de gestión del conocimiento. GARCÍA CARRASCO, Joaquín & SEOANE PARDO, Antón M (Coords.) Tutoría virtual y e-moderación en red [monográfico en línea]. *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*. Vol. 8, nº 2. Universidad de Salamanca. [Fecha de consulta: dd/mm/aaaa].

<http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_08_02/n8_02_gairin_rodriguez_armengol.pdf>

ISSN 1138-9737