GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

ESTUDIO DE CASO DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA DE LA OFICINA DE PROPIEDAD INTELECTUAL DE SINGAPUR

JHONNY ANTONIO PABÓN CADAVID*
ROU JYN YIP**
MING CONG CALVIN ONG***
BENG HWEE PHEE****

* Estancia de investigación en Le Centre d'Études et de Recherche en Droit de l'Immateriel, Université Paris-Sud, Francia (2015). Ph.D. Candidate, Victoria University of Wellington, New Zealand. Magíster en Gestión del Conocimiento (MSC KM), Nanyang Technological University (NTU), Singapore. Magíster en Historia, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Abogado y especialista en Derecho de la Competencia y del Consumo, Universidad Externado de Colombia, Colombia. Contacto: pabonjhon@myvuw.ac.nz

** Encargada de la Planeación Estratégica y Coordinación, Singapore Institute of Technology (2015). Magíster en Gestión del Conocimiento (MSC KM), Nanyang Technological University (NTU), Singapore. Especialista en Educación, National Institute of Education, Singapore. Química, National University of Singapore (NUS). Contacto: Jyn.yip@singaporetech.edu.sg

*** Asesor de Tecnologías de la Información, Infocomm Development Authority of Singapore (2015). Magíster en Gestión del Conocimiento (MSC KM), Nanyang Technological University (NTU), Singapore. Profesional en Ciencias de la Información y Tecnologías de la Comunicación, University of Singapore Institute of Management (SIM). Diploma en Tecnologías de la Información, Temasek Polytechnic, Singapore. Contacto: mcong1@e.ntu.edu.sg

**** Ingeniero de Diseño, Singapore Technologies Kinetics Ltd., Singapore. Magíster en Gestión del Conocimiento (MSC KM), Nanyang Technological University (NTU), Singapore. Ingeniero Mecánico, National University of Singapore (NUS), Singapore. Contacto: pheebh@hotmail.com

Los autores agradecen especialmente a Pearlyn Yap por su colaboración y apoyo. / Many thanks to Pearlyn Yap for her support and collaboration.

Fecha de recepción: 29 de marzo de 2015. Fecha de aceptación: 4 de abril de 2015. Para citar el artículo: Pabón Cadavid, J. A., Yip, Rou Jyn, Ong, M. C. C. y Phee, B. H. Gestión del conocimiento para la creación de competencias en la administración de la propiedad intelectual. Estudio de caso de la comunidad de práctica de la Oficina de Propiedad Intelectual de Singapur. *Revista La Propiedad Inmaterial* n.º 19, Universidad Externado de Colombia, enero-junio, 2015, pp. 31-51.

1. Introducción

Tradicionalmente las estrategias para el aprendizaje y la enseñanza de la propiedad intelectual (PI) se han adoptado a través de la educación formal, en cursos, seminarios y programas educativos de posgrado, como especializaciones y maestrías. Los enfoques para transmitir y adquirir estas habilidades se han basado principalmente en metodologías y teorías de aprendizaje tradicionales, fundadas en la adquisición de conceptos abstractos[1]. Esas estrategias son insuficientes o inadecuadas para la creación de competencias en algunas organizaciones o sectores.

En la actualidad existe una creciente demanda mundial de nuevos mecanismos para la educación y difusión de los principios de la propiedad intelectual. La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) fomenta el desarrollo de nuevas herramientas para el mejoramiento de la educación, la asistencia técnica y la capacitación en torno a la PI, especialmente en los países en vía de desarrollo y los países menos desarrollados[2].

El uso de la gestión del conocimiento, y específicamente la creación de comunidades de práctica (CoP, por sus siglas en inglés) como herramientas para facilitar el aprendizaje informal de los principios de la gestión de la PI, es un enfoque innovador que actualmente se encuentra en vigor en el sector público en Singapur.

En 2011, la Oficina de Propiedad Intelectual de Singapur (IPOS) incluyó dentro de sus estrategias de gestión del conocimiento la creación de una CoP, con el objetivo de atraer funcionarios públicos para formar una comunidad cuyo propósito final es aumentar las competencias en la gestión de la PI en los diversos ministerios y organismos gubernamentales del país. Hoy en día, la CoP comprende alrededor de 13 miembros principales y más de 400 miembros de diversas instituciones públicas. La CoP es una plataforma para resolver problemas reales y compartir las lecciones de la gestión de la propiedad intelectual en el sector público.

En Singapur la importancia de la gestión de la PI está aumentando debido a los crecientes esfuerzos gubernamentales por enfocar al país hacia una economía del conocimiento. El primer paso importante en esta dirección fue la política denominada *Singapur 21 Vision*, formulada en 1999 por el primer ministro Goh Chok Tong y diseñada para conducir a Singapur hacia una economía basada en

1. Ver, p. ej.: Takagi, Y., Allman, L. y Sinjela, M. 'Recent trends and challenges in teaching intellectual property', en Takagi, Y., Allman, L. y Sinjela, M. (eds.), *Teaching of Intellectual Property: Principles and Methods* (Cambridge University Press, Cambridge, 2008); y Takagi, Y. y Sinjela, M. 'Harnessing the power of intellectual property-Strategy and programs of the WIPO Worldwide Academy' (2007) *World Patent Information*, 29, 161-167.

2. Yu, P. 'Intellectual Property Training and Education for Development' (2013) *American University International Law Review, 28* (1), 311-354.

el capital intelectual[3]. En el año 2013, tras múltiples iniciativas continuas para lograr este objetivo, el gobierno de Singapur anunció un plan maestro de diez años para conseguir que el país se convierta en un centro mundial de PI[4]. El Ministerio de Justicia, la Junta de Desarrollo Económico e IPOS son los encargados de dirigir estos esfuerzos. Sin embargo, la implementación fuerte y robusta de estos objetivos requiere la participación de todas las instituciones del gobierno. Estas aspiraciones requieren que los servidores públicos que trabajan en diversos campos también sean versados en cuestiones de PI con el fin de colaborar en sus organizaciones con la implementación de estrategias de gestión de PI en todos los sectores y niveles.

La CoP de IPOS es un ejemplo del éxito en la creación de competencias en el campo de la PI a través del aprendizaje no tradicional, lo cual ilustra el potencial de la aplicación de la gestión del conocimiento como complemento de los modelos educativos tradicionales de PI.

2. Metodología de la investigación

Esta investigación se basa en información obtenida a través de evidencia empírica y análisis de documentos. Las primeras entrevistas se llevaron a cabo en una reunión con el subdirector del departamento de desarrollo de empresas de IPOS, otros dos miembros principales de la comunidad de práctica y nuestro equipo. Estas entrevistas, abiertas y semiestructuradas, llevadas a cabo durante varias horas, tuvieron el propósito de descubrir y entender la motivación detrás de la comunidad, la forma como funciona y sus posibles desafíos. Las entrevistas cara a cara nos permitieron encontrar detalles contextuales que no se habrían identificado a partir de cuestionarios o entrevistas por correo electrónico.

Posteriormente, una reunión aparte se llevó a cabo con uno de los miembros fundadores de la comunidad, quien es miembro del departamento legal de una de las agencias del gobierno.

Las notas de las entrevistas fueron enviadas a los entrevistados y se recibieron sus observaciones y aprobación antes de ser utilizadas en el presente documento. Además, asistimos a una sesión de la comunidad de práctica de IPOS, en la que se observaron las dinámicas de organización y participación de sus miembros. La sesión se llevó a cabo en la forma de un foro; un conferencista principal del sector privado fue invitado, y conferencistas de diferentes ministerios participaron con varias presentaciones. Durante la sesión, IPOS celebró la ceremonia de premios a

3. Singapore 21 Committee, Singapore 21: Together, We Make the Difference (National Government Publication, Singapore, 1999).

4. IP Steering Committee, Intellectual Property Hub Master Plan, Developing Singapore as a Global IP Hub in Asia (Ministry of Law, Singapore, 2013).

las organizaciones del sector privado: se trata de un reconocimiento anual para distinguir el apoyo y la participación de individuos y organizaciones sobresalientes en el desarrollo de la comunidad de práctica.

En este trabajo se analizan y evalúan las actividades de la CoP de IPOS de acuerdo con el marco propuesto por el profesor Gopinathan Ramakrishnan. Este marco propone evaluar la creación y funcionamiento de las comunidades de práctica desde tres diferentes áreas: dominio, comunidad y práctica; y cuatro diferentes dimensiones: participación, apoyo, patrocinio y estímulo.

3. Las comunidades de práctica como herramienta para la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento (KM), entendida como la creación de valor de capital humano informacional y organizacional, ha sido especialmente adoptada en Singapur por el sector público[5]. En los últimos años, la gestión del conocimiento se ha convertido en una herramienta estratégica y en un recurso para la construcción de organizaciones públicas basadas en el uso intensivo de conocimiento y capital intelectual que puede crear culturas de colaboración, acelerar la innovación, mejorar la calidad del servicio de los gobiernos y superar la burocracia[6].

Las CoP son grupos de personas que comparten un interés común en un tema y profundizan sus conocimientos a través de la interacción regular[7]. Las CoP son uno de los componentes que mayores beneficios generan dentro de una estrategia de gestión del conocimiento; fomentan la educación informal a través del intercambio de conocimientos, y también se pueden entender como un mecanismo de aprendizaje organizacional[8]. En Asia, las CoP se caracterizan por adoptar un enfoque de arriba hacia abajo (*top-down*), de manera que las organizaciones asumen un papel fundamental en su creación y estimulan así el capital social que facilita el aprendizaje y el intercambio de conocimientos[9].

Las CoP tienen su fundamentación en el reciente revisionismo general de la educación. Se apoyan en la adopción de nuevas metodologías y teorías, como el *aprendizaje situado* y el *aprendizaje basado en problemas*. Se trata de un cambio de paradigma en la educación que desplaza el modelo basado en la adquisición

5. Tang, M. y Rao, M., *Knowledge Management Initiatives in Singapore* (World Scientific Publishing Company, Singapore, 2013).

6. Talisayon, S., 'Introduction', en Talisayon, S. (ed.), *Knowledge Management for the Public Sector* (Asian Productivity Organization, Tokyo, 2013).

7. Wenger, E., McDermott, R. y Snyder, W. M., *Cultivating Communities of Practice* (Harvard Business School Press, Boston, 2002).

8. Hara, N., *Communities of Practice, Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place* (Springer-Verlag, Berlin, 2009).

9. Yiu, D. y Lin, J. 'Sharing Tacit Knowledge in Asia' (2002) *KM Review*, 5 (3).

para enfocarse en la participación. Este revisionismo es un elemento subyacente al surgimiento de las CoP. Como Barab y Duffy señalan, "*knowing and doing are reciprocal - knowledge is situated and progressively developed through activity. Central to this theory is the contention that participation in practice constitutes learning and understanding*"[10].

La creación de comunidades de práctica en un contexto organizacional es una estrategia de educación y aprendizaje que ayuda a mejorar las competencias e incrementar el capital intelectual.

La concepción, desarrollo y sostenimiento de las CoP son temas angulares para el practicante de la gestión del conocimiento. El aprovechamiento de las CoP, como una herramienta de intercambio de conocimientos, aumenta el capital social y crea ventajas competitivas para las organizaciones[11]. La popularidad de las CoP se ha incrementado por el entendimiento de que solo es posible compartir el conocimiento tácito (aquel que no puede ser codificado) reuniendo a las personas a través de redes formales e informales.

Dentro del nuevo paradigma de aprendizaje situado, las CoP contribuyen con el trabajo colaborativo y la participación social como mecanismos de aprendizaje[12]. Como parte de sus estrategias de gestión, el sector público de Singapur ha utilizado ampliamente la creación de redes de conocimiento a través de comunidades de practicantes.

3.1. La Oficina de Propiedad Intelectual de Singapur

La Oficina de Propiedad Intelectual de Singapur (ipos) es un organismo oficial que hace parte del Ministerio de Justicia. Fue establecido en 2001 y es la única agencia gubernamental de Singapur que se ocupa exclusivamente de la pi.

Desde sus orígenes, en los planes estratégicos de ipos, su visión es fomentar la creatividad en Singapur para propiciar un ambiente en el que se valoren, desarrollen y aprovechen las ideas y los esfuerzos intelectuales[13]. El propósito de ipos está alineado con el *Singapore 21 Vision* que, como ya se mencionó, delinea una

10. Barab, S. A. y Duffy, T 'From Practice Fields to Communities of Practice', en Jonassen, D. y Land, S. (eds.), *Theoretical Foundations of Learning Environments* (Routledge, New York, 2012) 29, 32.

11. Fontaine, M. y Millen, D. 'Understanding the Benefits and Impact of Communities of Practice', en Hildreth, P. y Kimble, C. (eds.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice* (Idea Group, Hershey, 2004) 1-13.

12. Hughes, J., Jewson, N. y Unwin, L. 'Communities of Practice: a contested concept in flux?', en Hughes, J., Jewson, N., y Unwin, L. (eds.), *Communities of Practice: Critical Perspectives* (Routledge, London, 2007) 1-16.

13. ipos, Bon Appetit! How to Enjoy a Good Idea, ipos Annual Report 2003/2004 (ipos Singapore, 2003-2004).

política de Estado que propone las bases fundamentales para impulsar a Singapur hacia una economía del conocimiento en medio de la globalización[14].

La misión de IPOS es proporcionar la infraestructura, crear la experiencia y hacer crecer el ecosistema innovador del país a partir de la mayor creación, protección y explotación de la PI[15]. De conformidad con la misión de IPOS, dos de sus principales funciones son promover el conocimiento de la PI y aconsejar sobre cuestiones de PI a las diferentes instituciones del sector público en Singapur. IPOS trabaja con los diferentes actores clave dentro de los sectores público y privado para revisar las políticas, la oferta de formación y la construcción de competencias en materia de PI para el país.

Los esfuerzos de IPOS para crear competencias se remontan a sus orígenes; desde su creación, IPOS se planteó la tarea de lograr una revolución en el panorama de la PI en Singapur[16]. En junio de 2002 IPOS concibió el programa de Educación de la Propiedad Intelectual y el Centro de Recursos (IPERC). En marzo de 2003, con el apoyo del programa de Asistencia para el Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio del Trabajo, IPOS lanzó el Programa de Conversión Estratégica de Recursos Humanos en Propiedad Intelectual (SMCP PI). El objetivo de SMCP PI es no solo ayudar a desarrollar un sector laboral de especialistas en PI, sino también incentivar y premiar a las empresas con sede en Singapur, con el fin de desarrollar más capacidades internas en PI que ayuden a optimizar sus activos intangibles para el crecimiento económico y empresarial[17]. Como estas iniciativas lo evidencian, desde hace más de una década el gobierno de Singapur ha difundido el conocimiento de la PI a través de todas las organizaciones del sector público.

En enero de 2003 se inauguró la Academia de Propiedad Intelectual de Singapur, apoyada por IPOS para liderar la educación y creación de competencias en PI. Su misión es ser un centro de formación de clase mundial para el desarrollo de conocimientos, capacidades y competencias en la protección, explotación y gestión de la PI[18]. Junto con la Universidad Nacional de Singapur, la Academia ofrece, entre otros programas, un Máster en Gestión de la Propiedad Intelectual. IPOS ha adoptado una combinación de educación formal (los programas que ofrece la Academia) y aprendizaje informal (el modelo de la CoP), que son complementarios en el logro de la construcción de competencias de PI en Singapur. El éxito del floreciente ambiente de aprendizaje de la PI en Singapur, tanto formal como informal, va de la mano con la conciencia en los sectores público,

14. Singapore 21 Committee, Singapore 21: Together, We Make the Difference (National Government Publication, Singapore, 1999).

15. IPOS, Trust, IPOS Annual Report 2012/2013 (IPOS Singapore, 2012-2013).

16. IPOS, IPOS Annual Report 2002/2003 (IPOS Singapore, 2003).

17. IPOS, IPOS Annual Report 2002/2003 (IPOS Singapore, 2003).

18. IPA, Journey, IP Academy Annual Report 2012-2013 (IPA Singapore, 2013).

privado y académico respecto de la función de la PI en el crecimiento económico sostenible de Singapur.

La CoP ha sido fundamental para el avance de los proyectos educativos de IPOS. La implementación de estas estrategias está enmarcada dentro de un escenario mayor donde la gestión del conocimiento es parte integral del gobierno de Singapur para crear un servicio público más eficiente e innovador[19].

3.2. Gestión del conocimiento en el servicio público

IPOS ha implementado exitosamente herramientas y estrategias de gestión del conocimiento dentro de su organización, aun antes de la creación de la CoP. Un ejemplo es Kenny (Knowledge Enterprise Network "N" You). Se trata de una plataforma electrónica que comenzó en el año 2009, basada en Microsoft Sharepoint, cuyo objetivo es la creación y el intercambio de conocimientos. En 2011 esta plataforma creada para el uso interno de IPOS[20] se presentó como un exitoso estudio de caso en las conferencias de Gestión del Conocimiento de Singapur y Gestión del Conocimiento en Asia.

En 2011, IPOS tomó la iniciativa de invitar a funcionarios públicos para formar una CoP en la gestión de PI. En esta comunidad sus miembros provienen de diferentes disciplinas profesionales y está formada en torno a una necesidad común para tratar temas particulares de la práctica profesional y laboral. Esta comunidad forma parte de una estrategia de la administración pública donde la gestión de la PI abarca un escenario mucho más amplio y cuyo objetivo está fundamentado por planes gubernamentales transversales para impulsar a Singapur hacia una economía del conocimiento que aprovecha y explota los derechos de PI.

La CoP ha sido considerada por IPOS como una iniciativa para fomentar una comunidad autónoma de practicantes de gestión de la PI en los diversos organismos públicos, con la finalidad de adoptar prácticas efectivas dentro de todo el gobierno. Este proyecto ha llegado a más de 3.000 servidores públicos oficiales y ha crecido a una comunidad activa de casi 400 profesionales de 65 organismos públicos[21]. Para el año 2014 la CoP cuenta con miembros de 67 agencias públicas[22]. El éxito y el funcionamiento de la CoP de IPOS se explican en la siguiente sección.

19. Tang, M. y Rao, M., *Knowledge Management Initiatives in Singapore* (World Scientific Publishing Company, Singapore, 2013).

20. IPOS, IPOS Goes Intergalactic, IPOS Annual Report 2009/2010 (IPOS Singapore, 2009-2010).

21. IPOS, Building an IP Hub of Asia, IPOS Annual Report 2011/12 (IPOS Singapore, 2011-2012).

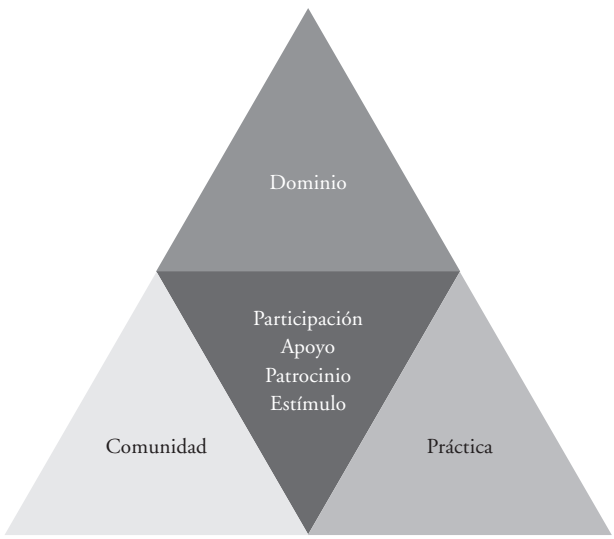
22. Correspondencia por correo electrónico con Pearlyn Yap (IPOS), febrero de 2014.

4. Las siete dimensiones principales de las comunidades de práctica

El dominio, la comunidad y la práctica son las tres áreas clave de las comunidades. Estas son el trípode fundamental de las CoP, las cuales deben estar claramente definidas y articuladas por sus miembros para garantizar la existencia y buen desarrollo de la CoP. Alrededor de las tres áreas clave se encuentran las cuatro dimensiones: la participación, el apoyo, el patrocinio y el estímulo. En la siguiente sección se describe y analiza la práctica de la CoP de IPOS de acuerdo con este marco.

figura 1

siete dimensiones principales de las comunidades de práctica



Fuente: basada en el modelo de Gopinathan Ramakrishnan.

4.1. Dominio: gestión de la propiedad intelectual

El dominio de la comunidad es el área y temas que afirman el propósito de su existencia[23]. El dominio define el interés para la vinculación de sus miembros y otras partes interesadas. En otras palabras, si el dominio no está claro, la comunidad comienza a cuestionarse y dudar de por qué existe. Es importante diferenciar el dominio de las áreas de interés; el dominio se refiere al conocimiento principal

23. Wenger, E., McDermott, R. y Snyder, W. M., *Cultivating Communities of Practice* (Harvard Business School Press, Boston, 2002).

que la colectividad considera importante para el aprendizaje e intercambio de sus miembros, el cual reside en el núcleo de la existencia de la comunidad.

La PI es un área legal amplia que abarca marcas, patentes, diseños, conocimientos tradicionales, derechos sobre variedades vegetales, derechos de autor, secretos comerciales, derechos de bases de datos, indicaciones geográficas y algunos otros temas muy específicos. La PI es una disciplina jurídica relativamente nueva, especializada y compleja debido a la clase de protección que ofrece a los bienes inmateriales. Además, la gestión de la PI abarca cuestiones económicas y también incluye enfoques de gerencia, negocios y administración. Los siguientes temas se han entendido como parte esencial de la gestión de la PI en Singapur: auditoría de la PI, educación y formación en PI, inteligencia e investigación, gestión de portafolios de derechos de PI, estrategia de PI, valoración de la PI y la concesión de licencias.

La gestión de la PI, como un dominio para una CoP, es enorme debido a la amplia gama de áreas involucradas y la profundidad de cada una. Sin embargo, este dominio tiene la ventaja de ser atractivo y exhaustivo, lo que le permite captar más apoyo y seguidores. Un ejemplo de la diversidad de enfoques y temas abarcados por la CoP de IPOS es la sesión de abril de 2013 en la cual participamos. En esta sesión se presentaron tres charlas durante el panel titulado "Compartir en la Gestión de Propiedad Intelectual". Los temas y el enfoque de cada una de estas presentaciones fueron diferentes y reflejaron las diversas prácticas y necesidades relacionadas con la PI en las instituciones públicas. La presentación por parte de la Agencia para la Ciencia, Tecnología e Investigación se enfocó en las patentes, mientras que la presentación por parte del Ministerio de Trabajo se centró en la adquisición y la educación en PI. Así mismo, la presentación del Consejo Superior de Deportes de Singapur examinó sus experiencias con los derechos de autor y marcas comerciales. Un tema transversal en las tres charlas fue la elaboración de políticas y la educación en PI dentro de las instituciones públicas.

La CoP de IPOS utiliza talleres y capacitación directa para ayudar a construir políticas de PI en las oficinas gubernamentales. También facilita la creación de redes entre los funcionarios públicos interesados. Uno de los miembros de la CoP expresó durante las entrevistas: "Todo servidor público utiliza y crea propiedad intelectual en sus labores diarias. Cada servidor tiene que ser consciente de la necesidad de evitar infringir derechos de PI de los demás y saber cómo proteger la propiedad intelectual (de la organización) contra la infracción". Este uso de la CoP, como un mecanismo para resolver dudas y problemas reales de PI y minimizar riesgos legales, ha sido una de las características más útiles y atractivas para sus miembros.

4.2. Comunidad

La comunidad se refiere al grupo de personas que inspiran los resultados y objetivos. Responde a la pregunta: ¿quién debe participar? Snyder y Briggs recomiendan

construir comunidades cuando uno o más de los siguientes objetivos han de ser alcanzados: a) construir y difundir una nueva competencia, b) aumentar los niveles de las competencias y capacidades existentes para integrar una nueva dimensión, y c) atraer, retener y desarrollar talento humano[24]. La CoP de IPOS logra estos objetivos. La CoP fue creada como parte de la estrategia de gestión de la PI en el sector público, y es un elemento con un panorama amplio y ambicioso de gestión de la PI. Las recomendaciones de Snyder y Briggs son pertinentes en el contexto de la CoP de IPOS y pueden alinearse con lo que encontramos en su práctica.

La CoP de IPOS inició en enero de 2011 bajo la forma de un foro. IPOS invitó a todas las agencias gubernamentales a participar en la comunidad y alrededor de 70 participantes se reunieron. El foro se llevó a cabo en un ambiente de seminario, con la presentación de un conferencista principal. En aquel entonces la transferencia de conocimiento fue, por lo tanto, unidireccional. Los objetivos principales de estas sesiones fueron aumentar la publicidad para la CoP, dar a los participantes un conocimiento básico sobre PI y ofrecer el espacio para que los asistentes establecieran contacto entre sí.

Las comunidades crean competencias organizacionales al proveer a los miembros de una plataforma para aprender, compartir experiencias, probar ideas, construir relaciones a través de interacciones y redes sociales y, lo más importante, fomentar un sentido de identidad profesional y pertenencia entre los miembros. Visto desde esta perspectiva, las comunidades forman parte esencial del valor y capacidad organizacional de la institución para atraer, comprometer y desarrollar su capital humano.

Sin embargo, el campo de la gestión de la PI en el sector público no está establecido como una función específica a cargo de una persona, al contrario de lo que sucede por ejemplo con los responsables de recursos humanos o finanzas. De esta manera, pocos participantes iniciales tuvieron claridad acerca del alcance real del dominio y de la CoP. Con el tiempo, los miembros han establecido un interés común en compartir las mejores prácticas de sus respectivas instituciones con el ánimo de incrementar el conocimiento y la utilización de la PI en el sector público.

En cuanto a los valores de la comunidad, los miembros deben mantener la confidencialidad necesaria, de conformidad con las prácticas del sector público. No existe un acuerdo escrito o normas oficiales del grupo para no obstaculizar la participación y las actividades de la CoP.

4.3. Práctica

La práctica de la comunidad se refiere a las formas socialmente definidas de hacer las cosas dentro de un dominio específico. La práctica explora el cuerpo

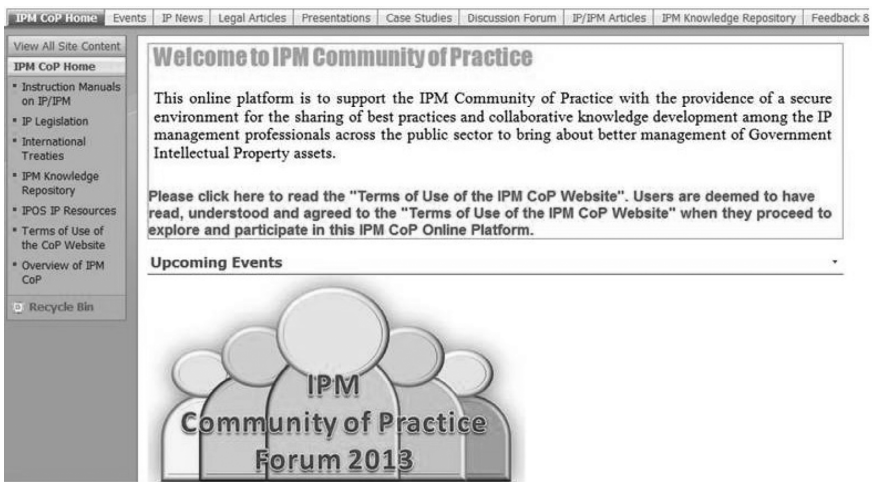
24. Snyder, W. y Briggs, X. *Communities of Practice: A New Tool for Government Managers* (IBM Center for the Business of Government, Arlington, 2003).

de conocimiento existente y define los saberes que se comparten, desarrollan y documentan dentro del grupo.

Hoy en día es común que las organizaciones, para mejorar la comunicación interna, adopten servicios de intranet, lo que permite a los empleados distribuir, compartir y acceder a información a través de una plataforma común[25]. La comunidad de práctica de IPOS sigue esta tendencia y utiliza Microsoft SharePoint para suministrar información y estimular el intercambio de conocimiento entre sus miembros.

A continuación se muestra la página principal de la plataforma virtual de la comunidad de práctica en gestión de la PI. Esta plataforma contiene diversos artículos relacionados directamente con los quehaceres y necesidades de los miembros de la comunidad. Por ejemplo, hay artículos como: "Los beneficios de una política de propiedad intelectual", "Mejores prácticas en el uso de publicaciones de terceros" o "Preguntas más frecuentes sobre los derechos de autor". La disponibilidad de este conocimiento a los miembros de la CoP sirve como un imán para atraer a más miembros. Estos medios de comunicación digital también ofrecen una plataforma para que los miembros compartan experiencias y desafíos, así como para buscar asesoramiento y conocimiento de otros miembros que pueden haber enfrentado situaciones similares.

FIGURA 2
IPOS IPM CoP



Fuente: IPOS.

25. MULLER, J. N. 'Challenges of Intranet Management', en PURBA, S. (ed.), *New Directions in Internet Management* (Auerbach Publications, Boca Ratón, 2002).

IPOS utiliza diversos medios de comunicación para llegar a sus miembros. Por ejemplo, envía boletines de noticias cada vez que se producen nuevos artículos de PI relevantes para la comunidad. También, como un gesto de bienvenida, se envían correos electrónicos a los miembros que recién ingresan a la comunidad. Los miembros principales organizan regularmente reuniones presenciales y seminarios; invitan conferencistas de instituciones privadas y firmas de abogados para compartir conocimientos y experiencias con todos los miembros de la CoP. Las sesiones de la CoP se llevan a cabo con regularidad para crear un ambiente propicio donde los miembros puedan compartir conocimientos y experiencias con otros. Algunos de los temas tratados durante las sesiones de la COP incluyen "Consideraciones de propiedad intelectual en la planificación de un evento" y "Manejo de solicitudes de terceros al utilizar el logo de una institución pública". Las presentaciones principales se graban y posteriormente son subidas a intranet para que sean accesibles a todos los miembros de la CoP, incluyendo aquellos que no hayan asistido a los seminarios.

En el modelo de contingencia para la selección de los medios de comunicación[26] se considera cómo la complejidad de un problema de comunicación o situación se puede comparar o igualar a la riqueza del medio que transporta el mensaje. Por ejemplo, IPOS estima oportuno enviar un correo electrónico para dar la bienvenida a los nuevos miembros, mientras que las reuniones trimestrales se llevan a cabo cara a cara, en lugar de usar mensajes digitales o por videoconferencia.

La riqueza en la selección de los medios de comunicación entra en escena cuando se evalúa qué tan personal debe ser un mensaje. En términos generales, los medios más ricos son más personales, ya que incluyen las señales verbales y no verbales que indican, por ejemplo, la reacción de una persona a un mensaje. En el contexto de la comunidad de práctica, los medios ricos promueven una relación más estrecha, no solo entre el facilitador y los miembros de la comunidad, sino, más importante, dentro de la propia comunidad. En el contexto de la CoP de IPOS, los miembros principales llaman personalmente a los nuevos miembros después de enviar un mensaje de bienvenida. Esto no solo ayuda a promover el valor de la CoP, por el hecho de beneficiar a los nuevos miembros y a la organización, sino que también le da un toque personal a la relación.

La CoP sirve como una línea de ayuda para que los miembros de la comunidad se reúnan y traten de resolver de manera colaborativa los problemas que enfrentan relacionados con la PI. Por ejemplo, los miembros envían por correo electrónico preguntas especializadas a IPOS, las cuales, a su vez, son remitidas a sus socios en la CoP (cuatro bufetes de abogados y académicos que no participan en intranet). La CoP es, pues, una iniciativa que funciona en un enfoque de arriba hacia abajo (*top-down*) de acuerdo con la visión y el apoyo de IPOS. Sin embargo,

26. Kreitner, R. y Kinicki, A., *Organizational Behavior* (McGraw-Hill, Boston, 2008).

una de las expectativas futuras de IPOS es fomentar un entorno apropiado para la CoP, de manera que pase a ser una iniciativa de abajo hacia arriba (*bottom-up*). Entre los objetivos de IPOS se cuenta el de construir "una comunidad vibrante" que consolide una red de profesionales de la PI. Actualmente, las contribuciones en la plataforma digital son en su mayoría de IPOS y sus socios legales y académicos, quienes a su vez son los expertos de la comunidad.

La siguiente tabla muestra el resumen de las herramientas y técnicas de comunicación utilizadas por IPOS. Como se aprecia en la tabla, IPOS combina técnicas sincrónicas y asincrónicas para facilitar las labores de la comunidad de práctica. La combinación es especialmente útil para la promoción de eventos a través de las diferentes instituciones del sector público. Por ejemplo, se usan las publicaciones en línea con el fin de obtener retroalimentación, o se realizan encuestas antes de las reuniones presenciales.

TABLA I

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA FACILITAR LA CoP

Asincrónico	*Sincrónico*
Correo electrónico	Función de correo de chat
Publicación en línea	Llamadas en conferencia
Correo de voz	Reuniones presenciales
Boletines	Presentaciones a miembros
Online Bulletin Boards	Interacciones casuales

En IPOS se ha incrementado de manera sustancial el número de temas y entradas en la plataforma digital (indicativos de la tasa de participación), así como han crecido el número de miembros, el número de inicio de sesiones por día y la duración media de la sesión de cada miembro. La evidencia muestra que, por ejemplo, los abogados del sector empresarial se han interesado en descargar y obtener materiales de la intranet.

Un número significativo de miembros tiene amplia experiencia en la gestión de proyectos relacionados con la PI. Sin embargo, ese conocimiento tácito no es fácilmente codificable, de manera que su documentación, sin perder la riqueza del contenido, es uno de los grandes retos de la comunidad. En todo caso, SharePoint tiene una característica incorporada conocida como "Mis sitios", que puede usarse para señalar y exhibir el conocimiento y la experiencia de los miembros. Davenport y Prusak sugieren que la creación de un indicador al experto es una solución para localizar y compartir el conocimiento que no puede ser codifica-

do[27], y esta es exactamente la función de "Mis sitios" de SharePoint. Además, este sistema permite añadir el organigrama de los miembros para que el solicitante que necesita la ayuda del experto pueda informar a su supervisor.

Hacer que la información sea fácilmente accesible y recuperable es un factor crítico de éxito en cualquier plataforma en línea, de ahí la importancia de permitir a los miembros navegar sin mayores restricciones por los sistemas empresariales (como SharePoint) utilizados por la CoP de IPOS. Afortunadamente, SharePoint tiene una arquitectura de información que permite integrar taxonomías, lo cual permite controlar la manera como la información se puede definir, buscar y divulgar. Esto se puede aplicar a la plataforma SharePoint de IPOS mediante la categorización, de acuerdo con los diferentes tipos de PI, tales como derechos de autor, patentes y marcas.

4.4. Participación

La participación es un ingrediente necesario para el desarrollo de las otras dimensiones. Incluye el liderazgo, la orientación, el tiempo y el compromiso de sus miembros. La comunidad de IPOS se dirige a los servidores públicos que trabajan en áreas relacionadas con la PI, por lo que se convierte en una plataforma que brinda oportunidades para reunir y comprometer el apoyo de iniciativas que tengan un enfoque de abajo hacia arriba (*bottom-up*) en la creación de competencias en el sector público. Al igual que en cualquier otra CoP, existe una necesidad de mantener la participación de los miembros y fomentar el aprendizaje. La comunidad profundiza su conocimiento mediante la promoción de la interacción constante y el uso de diversas herramientas y técnicas. Los principales recursos de participación de la CoP de IPOS son: eventos trimestrales (como conferencias), recursos de internet, acceso gratuito a los materiales, boletines mensuales escritos por IPOS y contribuciones de los bufetes de abogados y académicos. Otras prácticas incluyen la narración de historias, café de conocimiento (*knowledge* o *world café*) y conversaciones a través de correo electrónico.

Los miembros son profesionales bastante ocupados y la participación en la CoP cumple para ellos un papel secundario. La falta de tiempo de los miembros es un desafío constante para cualquier actividad de la CoP. Incluso, para los miembros es difícil encontrar espacios para reunirse fuera de la oficina. Por lo tanto, es importante para IPOS que cada sesión de la CoP dure máximo medio día. El papel de las plataformas digitales es importante porque facilita compartir e interactuar con todos los miembros, asegura que la información esté constante-

27. Davenport, T. y Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know* (Harvard Business Review Press, Boston, 2000).

mente disponible para todos, y que sigan actualizados quienes no pueden asistir a los eventos y participar en las discusiones.

Mantener una CoP exige de sus miembros principales que respondan constantemente a los cambios en la vida de la comunidad. En el caso de IPOS, múltiples cambios suceden cuando nuevas leyes de PI y regulaciones son expedidas, así como cuando se presentan cambios demográficos de la comunidad. La CoP de IPOS comenzó como un foro para aumentar el conocimiento de la PI en el sector público, y se transformó en un mecanismo para unir a los miembros que desean compartir conocimientos a través de la organización de sesiones que se publicitan, mediante un boletín, a los miembros de la CoP.

El número de miembros de la CoP de IPOS ha crecido exponencialmente en los últimos dos años: alcanzó un número de más de 400, con 200 nuevos participantes al año. Para fomentar la participación de los miembros, la cultura de compartir información y conocimiento debe ser cultivada en la CoP. Debido a que el intercambio requiere confianza, el objetivo más importante de la CoP es el de estimular la confianza dentro de la comunidad. La confianza se construye a través de actividades de trabajo en equipo y en las reuniones de sus miembros. Los seminarios deben familiarizar a los participantes con un conocimiento básico de la PI en general, para que no exista una enorme brecha entre los recién llegados y los miembros ya establecidos. Cuando los nuevos participantes están más familiarizados con las diversas terminologías de la PI, los expertos pueden compartir el conocimiento más profundo, en lugar de tener que simplificar todo, ya que el trabajo de los expertos podría resultar tedioso y frustrante.

4.5. Apoyo

El apoyo se refiere a las actividades que proporcionan una mano amiga, nutren a la comunidad y le permiten crecer. Se trata de roles distribuidos que garantizan el cumplimiento de las operaciones básicas, tales como la coordinación de horarios de las reuniones y facilitar las respuestas a las preguntas e inquietudes que surjan para satisfacer las expectativas de los miembros. El apoyo es la base para que la comunidad logre sus resultados. Por lo tanto, genera valor a los individuos que participan, a la organización y a la propia comunidad de práctica.

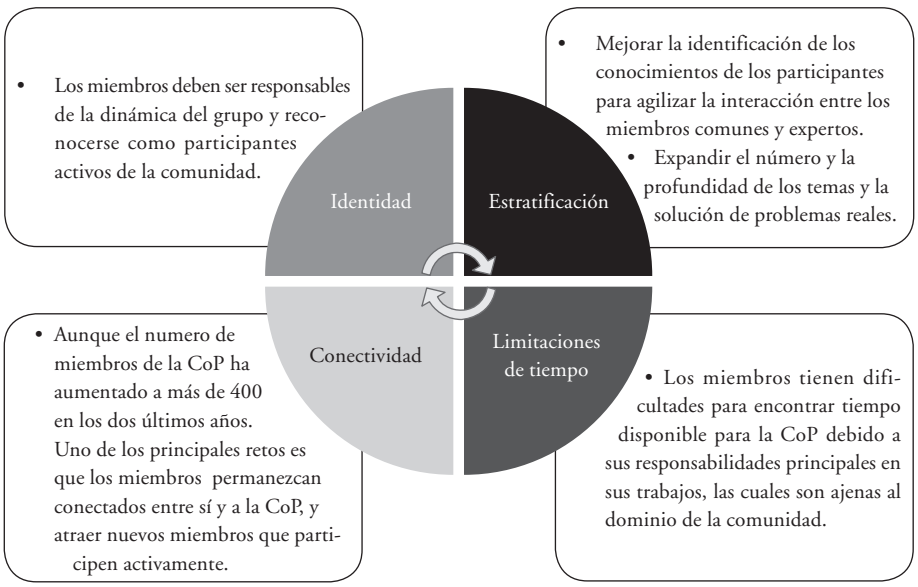
La CoP de IPOS empezó de cero. Al no existir ninguna otra comunidad en el campo de la gestión de la propiedad intelectual, no existían experiencias que sirvieran como referencia. Además, la consecución de recursos económicos y humanos y la participación de otras instituciones fueron desafíos importantes. Aunque la mayoría de los miembros de la CoP tienen funciones que guardan alguna relación con la propiedad intelectual, no son profesionales dedicados de tiempo completo a este dominio. Este papel secundario significa que la mayoría

de los miembros no tienen una comprensión global de la PI y los desafíos relacionados con su gestión.

En IPOS son conscientes de la importancia de garantizar que los diferentes roles dentro de la CoP sean atendidos de manera satisfactoria para fomentar y mantener en curso la participación. Por ejemplo, los nuevos miembros reciben una nota de bienvenida y los esfuerzos de los miembros son reconocidos con premios a las contribuciones. Del mismo modo, los socios de la CoP reciben muestras simbólicas y materiales de aprecio como reconocimiento a su experiencia.

Los principales desafíos que enfrentan los miembros de la CoP se dividen en cuatro categorías diferentes, como se muestra a continuación.

FIGURA 3
DESAFÍOS DE LA CoP DE IPOS



La CoP sirve como una "línea de ayuda" en la que el coordinador reenvía a los expertos las inquietudes de los miembros, y luego las respuestas se remiten de nuevo a la comunidad. Este sistema genera una gran dependencia del coordinador, lo cual vuelve a la comunidad vulnerable en caso de que este la abandone. Dicha dependencia también podría conducir a silenciar las voces de los miembros y disminuir la diversidad de perspectivas en la comunidad, los miembros podrían participar más abiertamente sin la necesidad de la intermediación del coordinador. Por lo tanto, es importante que la responsabilidad de la comunidad y el liderazgo sean compartidos entre todos los miembros.

4.6. Patrocinio

El patrocinio en la comunidad de práctica se refiere a un estilo específico de gestión entre las directivas de la organización y la comunidad, que es menos estructurado y formal. Las comunidades suelen tener uno o dos patrocinadores (quienes usualmente son personas influyentes dentro de la organización) que proveen a la comunidad y sus líderes de recursos, recompensas y reconocimientos. Este respaldo, ya sea directo o indirecto, legitima y respalda el tiempo y esfuerzo que los miembros principales y otros participantes invierten en la comunidad.

IPOS hace parte del Ministerio de Justicia, gozando de gran visibilidad y contando con el respaldo decidido de otros ministerios. El Ministerio de Hacienda financió las primeras sesiones de la CoP de IPOS. En todo caso, los costos para el comienzo de la CoP fueron bajos ya que IPOS usó la infraestructura y los servicios tecnológicos ya existentes en la organización, como el servidor de SharePoint y su propio personal para mantener la base de datos. Posteriormente, la CoP fue financiada por IPOS. Además, IPOS otorga un reconocimiento a sus colaboradores y patrocinadores a través de los Premios de Reconocimiento de la Gestión de Propiedad Intelectual.

4.7. Estímulo

De las entrevistas con el personal de IPOS se observó que las preguntas de los miembros son abordadas por los moderadores, quienes reenvían las preguntas a los bufetes de abogados o expertos académicos. Sin embargo, se han adoptado medidas para estimular una participación activa e intercambio de conocimientos entre los miembros de manera directa, incluidas reuniones trimestrales, premios por contribuciones y la vinculación activa de nuevos participantes. Al asistir a los eventos, los miembros tienen la oportunidad de relacionarse con los demás e intercambiar conocimientos útiles para su trabajo. Una vez los miembros se conocen entre sí, se pueden sentir más inclinados a contribuir e interactuar cuando ven alguna participación de alguien familiar. Otra forma de fomentar la participación es dar reconocimiento a las publicaciones de calidad. Los moderadores de la plataforma digital pueden identificar las participaciones y calificar positivamente aquellas que son útiles e informativas. Además, los miembros podrían ser recompensados cuando sus entradas reciban un determinado número de *Me gusta* o cuyas entradas se hayan compartido de manera sobresaliente. Por supuesto, esto podría significar mucho más trabajo para los moderadores de la plataforma.

Para el intercambio efectivo de conocimientos el tamaño de los grupos de discusión no puede ser demasiado grande. Para facilitar discusiones de calidad es recomendable que los grupos grandes se dividan en grupos más pequeños.

Además, los miembros del grupo deben tener niveles similares de conocimiento del tema a tratar.

Cuando se discuten problemas graves en la CoP, los miembros tienden a abstenerse de publicar a menos que estén seguros de que sus respuestas son correctas. Aunque la función principal de la CoP ha sido la de contar con expertos para responder a preguntas de los miembros. Irónicamente, esto se ha convertido en una de las principales razones del bajo nivel de participación de los miembros en la comunidad.

La mayoría de los miembros de la CoP residen en el grupo periférico, donde no hacen importantes contribuciones y su participación es limitada. Además de los miembros centrales, son pocos (a veces ninguno) los que contribuyen regularmente. La razón de esta realidad se explica por la práctica en los temas de PI en las instituciones del sector público; por lo general las labores relacionadas con la PI no corresponden a una práctica profesional de tiempo completo, sino que son parte complementaria o secundaria en las responsabilidades laborales. Además, estas labores secundarias tienden a ser temporales y a rotar dentro de las responsabilidades de los empleados de las organizaciones públicas. Por lo tanto, la mayoría de los miembros de la CoP de IPOS son principiantes en temas de PI. Para mejorar las tasas de participación, algunos miembros periféricos tienen que convertirse en miembros principales. La comunidad debe identificar a los miembros cuya participación en temas de PI es más permanente y animarles a desempeñar un papel más activo en el grupo.

Un reto que prevalece es la deserción de los miembros de la comunidad, debido principalmente a cambios en las funciones, la movilidad laboral o las renuncias. La CoP de IPOS todavía es muy dependiente de los miembros activos principales ante la necesidad de reemplazar los miembros que desertan y renovar el liderazgo de la comunidad.

Observaciones finales

La comunidad de práctica de IPOS está logrando su objetivo de crear y compartir conocimientos concretos y contextualizados en el área de la propiedad intelectual. Una de las razones clave para el éxito de la CoP de IPOS es el ecosistema en el que está operando. Existen dos escenarios claros que enmarcan el funcionamiento de la CoP de IPOS: gestión del conocimiento y PI. Ambas áreas se han destacado en la última década como una prioridad para el gobierno de Singapur, ya que su objetivo es transformar al país en un epicentro dentro de la economía global del conocimiento. La implementación de estrategias en la gestión del conocimiento en el sector público y el aquilatamiento intersectorial de la PI han creado un ambiente en el que los servidores públicos son conscientes y están interesados y dispuestos a realizar sus labores teniendo en cuenta el conocimiento de la PI.

De acuerdo con los miembros de la CoP que entrevistamos, la comunidad de IPOS es una de las más exitosas en el servicio público de Singapur. Uno de sus miembros fue claro al afirmar: "La CoP de IPOS lo está haciendo bien, tiene más recursos y una gama más amplia de actividades en comparación con otras comunidades de práctica del Gobierno". En el año 2011, IPOS tuvo la clara visión de iniciar la CoP para familiarizar a los servidores públicos interesados en la gestión de la PI, y lo ha logrado satisfactoriamente. Además, la CoP de IPOS proporciona un excelente ejemplo de cómo la educación informal puede servir para el aprendizaje en materia de PI en el sector público. El uso de las comunidades de práctica debe ser tomado en cuenta en el contexto de la agenda de desarrollo de la OMPI.

Llegamos a la conclusión de que la CoP desarrollada por IPOS es un modelo innovador para la creación de competencias que puede ser seguido por otros gobiernos y organizaciones.

La apropiada educación formal en PI requiere el diseño de entrenamiento y diferentes planes de estudio de acuerdo con las diversas necesidades y contextos de cada país o región[28]. Las comunidades de práctica son una alternativa que brinda más flexibilidad que la educación formal, así como una mayor sostenibilidad económica y eficiencia a largo plazo para las organizaciones. Pero lo más importante es que la CoP tiene sus raíces teóricas y prácticas en la consideración de una educación y un conocimiento que es contextual y funcional. Sin embargo, como el éxito de la CoP de IPOS lo demuestra, el desarrollo satisfactorio de esta CoP solo es posible debido a las circunstancias contextuales específicas que allí se dan: hay una estrategia de desarrollo nacional basada en el conocimiento. En otras palabras, existe un apropiado ecosistema cultural y económico consistente en el compromiso del gobierno para construir capacidades y competencias en la gestión de la PI en el sector público.

Bibliografía

Barab, S. A. y Duffy, T., 'From Practice Fields to Communities of Practice', en Jonassen, D. y Land, S. (eds.), *Theoretical Foundations of Learning Environments* (Routledge, New York, 2012) 29.

Daft, R. y Lengel, R. H. (1986), 'Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design', *Management Science*, 32(5), 554-571.

Davenport, T. y Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know* (Harvard Business Review Press, Boston, 2000).

28. Yu, P. 'Intellectual Property Training and Education for Development' (2013) *American University International Law Review*, 28 (1), 311-354.

Fontaine, M. y Millen, D. 'Understanding the Benefits and Impact of Communities of Practice', en Hildreth, P. y Kimble C. (eds.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice* (Idea Group, Hershey, 2004) 1-13.

Hara, N., *Communities of Practice, Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place* (Springer-Verlag, Berlin, 2009).

Hughes, J., Jewson, N., y Unwin, L. 'Communities of Practice: a contested concept in flux?', en Hughes, J., Jewson, N. y Unwin, L. (eds.), *Communities of Practice: Critical Perspectives* (Routledge, London, 2007) 1-16.

pi Steering Committee, *Intellectual Property Hub Master Plan, Developing Singapore as a Global ip Hub in Asia* (Ministry of Law, Singapore, 2013).

ipa Report 2004. *Beneath the Surface, ip Academy Annual Report 2004* (ipa Singapore, 2004).

ipa, *Journey, IP Academy Annual Report 2012-2013* (ipa Singapore, 2013).

ipos, ipos *Annual Report 2002-2003 (*ipos Singapore, 2003).

ipos, *Bon Appetit! How to Enjoy a Good Idea, ipos Annual Report 2003/2004 (*ipos Singapore, 2003-2004).

ipos, *Building an IP Hub of Asia, ipos Annual Report 2011/12* (ipos Singapore, 2011-2012).

ipos, *Trust, ipos Annual Report 2012/2013* (ipos Singapore, 2012-2013).

ipos, *ipos Goes Intergalactic, ipos Annual Report 2009/2010* (ipos Singapore, 2009-2010).

Kreitner, R. y Kinicki, A., *Organizational Behavior* (McGraw-Hill, Boston, 2008).

Muller, J. N. 'Challenges of Intranet Management', en Purba, S. (ed.), *New Directions in Internet Management* (Auerbach Publications, Boca Ratón, 2002).

North, K. y Kumta, G., *Knowledge Management, Value Creation through Organizational Learning* (Heidelberg, Springer, 2014).

Singapore 21 Committee, *Singapore 21: Together, we make the difference* (National Government Publication, Singapore, 1999).

Snyder, W. y Briggs, X., *Communities of Practice: A New Tool for Government Managers* (ibm Center for the Business of Government, Arlington, 2003).

Takagi, Y. y Sinjela, M. 'Harnessing the power of intellectual property – Strategy and programs of the wipo Worldwide Academy' (2007) *World Patent Information,* 29, 161-167.

Takagi, Y., Allman, L. y Sinjela, M. 'Recent trends and challenges in teaching intellectual property', en Takagi, Y., Allman, L. y Sinjela, M. (eds.), *Teaching of Intellectual Property: Principles and Methods* (Cambridge University Press, Cambridge, 2008).

Talisayon, S., 'Introduction', en Talisayon, S. (ed.), *Knowledge Management for the Public Sector* (Asian Productivity Organization, Tokyo, 2013).

Tang, M. y Rao, M., *Knowledge Management Initiatives in Singapore* (World Scientific Publishing Company, Singapore, 2013).

Wenger, E., McDermott, R. y Snyder, W. M., *Cultivating Communities of Practice* (Harvard Business School Press, Boston, 2002).

Yiu, D. y Lin, J., 'Sharing Tacit Knowledge in Asia' (2002) *KM Review*, 5 (3).

Yu, P. 'Intellectual Property Training and Education for Development' (2013) *American University International Law Review*, 28 (1), 311-354.