



Community Canvas Guía

La guía para construir comunidades con propósito



community-canvas.org

Mai 2017 – Version 1.0 – Traducción al español por Eder Delgado



— Introducción



¿Cómo podemos ayudar a la gente a crear comunidades con sentido?

Hemos dedicado los últimos 15 años a construir y participar en comunidades y encontramos gran alegría en ellas. Y nos hemos dado cuenta que mientras cada comunidad es tan única como los humanos en ella, muchas comparten una estructura similar.

Basado en nuestra propia experiencia y con la generosa ayuda de líderes generadores de comunidades, hemos identificado la primera versión de esta estructura y la convertimos en un marco abierto y accesible: el Canvas de Comunidad.

¡Esperamos que esto pueda proveer un modelo para que las personas construyan comunidades con propósito y lleven alegría a sus vidas como las comunidades nos la han traído a la nuestra!

Fabian Nico Sascha

Sinceramente, gracias

El Canvas no hubiera sido posible sin las innumerables horas de ideas que aportaron diversos constructores de comunidades alrededor del mundo; estamos enormemente agradecidos por sus contribuciones. ¡Le debemos este Canvas a su generosidad y el increíble trabajo que todos ustedes hacen! [Más.](#)

Los Autores



Fabian
Pfortmüller



Nico
Luchsinger



Sascha
Mombartz

Más sobre nosotros [aquí.](#)

Traducción al español

Por Eder Delgado

Eder Delgado ha trabajado con empresas sociales y organizaciones civiles en México, Colombia y Chile, ayudándoles a construir estrategias alrededor de su propósito. Actualmente es cofundador de Caordical, facilitando herramientas y recursos para crear y desarrollar comunidades en América Latina.

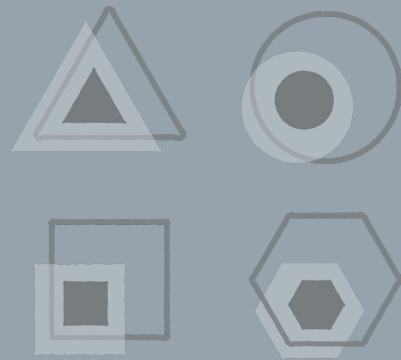


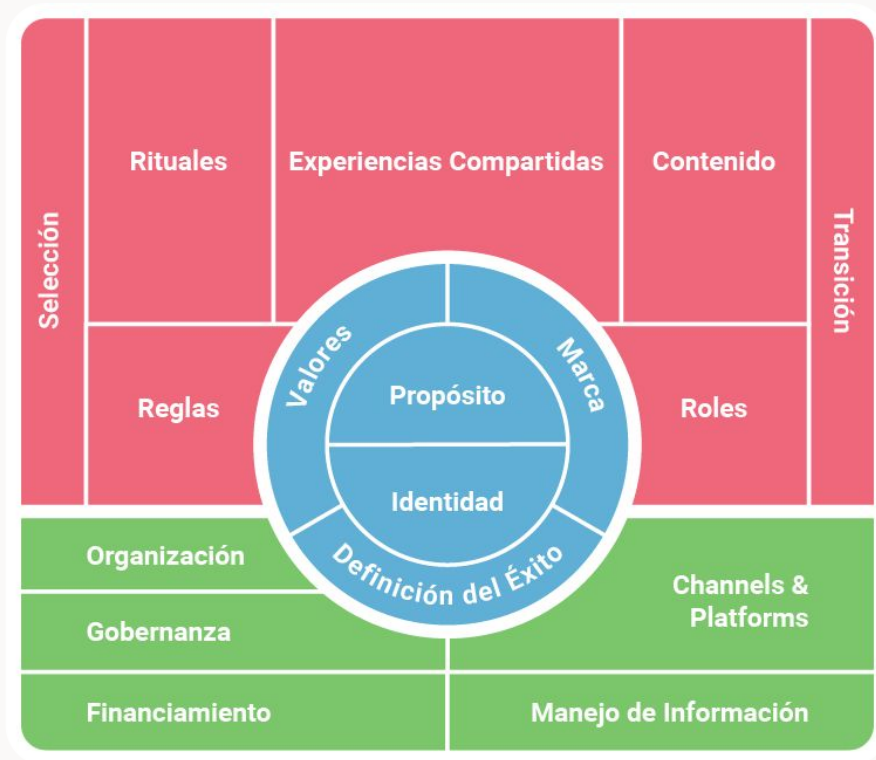
Eder Delgado
eder@caordical.com

¿Para quién es esto?

Para nosotros, una comunidad es un tipo de organización que reúne personas y las hace sentir que pertenecen a ella. Idealmente les da la identidad que ellos comparten orgullosamente. Y eso provee entre los miembros más confianza, más apoyo, más colaboración y construyen relaciones con más sentido.

Hemos desarrollado el Canvas para cualquiera que reúne personas con la intención de crear relaciones con propósito y duraderas. Esperamos que este marco sea útil para las personas que dirigen diversos tipos de organizaciones, desde clubs de fans hasta departamentos de recursos humanos, organizaciones de exalumnos, incubadoras de startups, fellowships, encuentros semanales y mucho más...





El Canvas de Comunidad tiene

3 Secciones

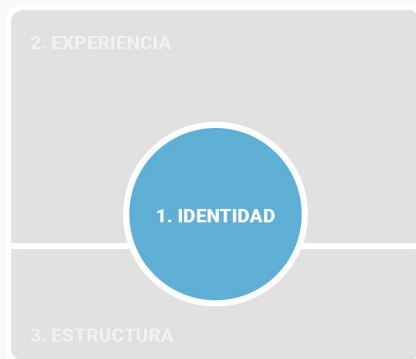
Identidad, Experiencia, Estructura

que están divididas en

17 Temas

Las 3 secciones

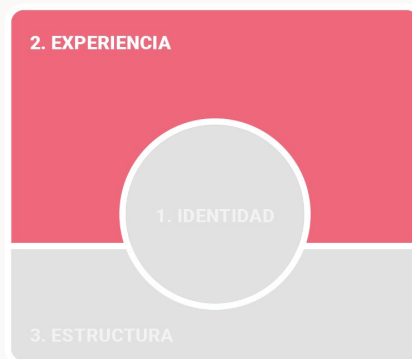
1. Identidad



Las comunidades fuertes tienen un sentido claro y explícito sobre quiénes son, por qué existen y ante qué se manifiestan. Esas preguntas influyen todas las otras partes de la comunidad y eso es por qué la identidad es la primera sección, pero también visualmente al centro del Canvas.

[Explorar Identidad](#)

2. Experiencia



En la segunda parte del Canvas exploramos a la comunidad desde la perspectiva de sus miembros: ¿qué sucede realmente en ella y cómo se traduce su identidad en actividades concretas que crean valor para sus miembros?

[Explorar Experiencia](#)

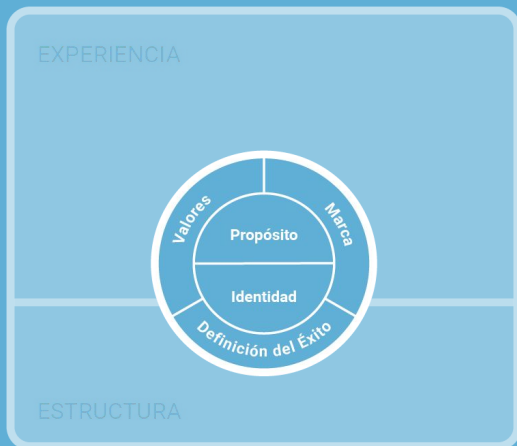
3. Estructura



La tercera parte del Canvas se enfoca en los elementos operacionales que dirigen la comunidad. Y mientras varias comunidades empiezan con entusiasmo, solo pocas sobreviven en el largo plazo. Esta sección pregunta: ¿qué le da estabilidad a la comunidad y le ayuda a ser fluida?

[Explorar Estructura](#)

Identidad



Al centro de todo está la identidad. Involucra preguntas de creencias e influye todas las otras partes de la comunidad: ¿quiénes somos y en qué creemos?

Temas

Propósito

Identidad de Miembros

Valores

Definición del Éxito

Marca

¿Por qué existe la comunidad?

- ¿Qué espera lograr la comunidad?
- ¿De qué forma sería diferente el mundo teniendo esta comunidad?
- ¿De qué forma sería peor el mundo si esta comunidad no existiera o dejara de existir?
- ¿Cómo afecta la vida de los miembros si son parte de esto?



Reflections

Idealmente, todo en una comunidad (sus miembros, sus actividades, sus procesos, sus valores) apuntan y fortalecen la misma cosa: el propósito de la organización.

Dos tipos de propósitos: Comunidades pueden tener propósito interno, propósito externo o ambos. Un propósito interno solo concierne a la comunidad misma y sus miembros: puede ser acerca de ayudarse mutuamente o compartir conocimiento (imagina, por ejemplo, una comunidad de vecinos viviendo en el mismo edificio). Un propósito externo busca tener un efecto colectivo en el mundo afuera de la comunidad: por ejemplo, promoviendo cierta causa, producto, estilo de vida, interés particular, negocio o movimiento.

Propósito interno: Comunidades que solo tienen propósitos internos comúnmente no los definen explícitamente ni los declaran; más bien, emergen implícitamente mientras se forma la comunidad. Siempre ayuda el ser más preciso declarando cuáles son los objetivos, ya que alinea las expectativas de los miembros.

Propósito externo con propósito interno: Casi todas las comunidades con un propósito externo automáticamente tienen un propósito interno, pero el interno tiende a quedarse sin nombre. Para una comunidad con un propósito externo, es importante reflejar cómo éste crea valor para sus miembros. Mientras un propósito externo puede ser importante y esencial para la existencia de la organización, hemos observado a diversas personas sumarse a las comunidades tanto por el propósito interno, y el valor que crea para ellos, como su interés por el propósito externo. Por ejemplo, varias organizaciones de liderazgo con la misión de mejorar el mundo que les rodea crean más valor para sus miembros no necesariamente a través de perseguir su misión externa (aunque esa misión sea una parte crucial de su razón de existir). Para los miembros, el valor más grande usualmente viene de las relaciones que construyen entre sus pares dentro de la organización.

Propósito

Reflections

Influyendo el propósito: Vale la pena reflexionar quién puede influir el propósito de la comunidad. Algunas veces, las comunidades no son independientes sino parte de la misión de una organización más grande. En ese caso, mientras la comunidad pueda tener su propio propósito, al final es parte de una misión más grande. Por ejemplo, cuando las empresas lanzan comunidades, su interés puede ser diferente de los objetivos de la comunidad. Es importante preguntar, antes y durante la experiencia, si los dos intereses están alineados e identificar los conflictos potenciales.

¿Para quién es la comunidad?

- ¿Qué características comparten los miembros?
- ¿Cómo la comunidad describe a sus miembros?
- ¿Cuál es el perfil de los miembros más activos de la comunidad?
- ¿Cómo la comunidad tiene un trato especial con ellos?
- ¿Cómo se define a la diversidad y cuál es su rol?
- ¿Cómo se promueve la diversidad en todas las partes de la organización?



Reflections

Las comunidades son siempre “para” alguien: un grupo de personas previamente desconectadas entre sí que encuentran uno o varios aspectos en común: una identidad compartida.

Ejemplos aspectos compartidos:

- Geográficos: personas viviendo/trabajando en un lugar específico.
- Ideológico: personas compartiendo una manera específica de ver el mundo.
- Experiencial: personas que han pasado por situaciones similares o han compartido experiencias.
- Social: personas que pertenecen al mismo o parecido grupo social (como etnias minoritarias), trabajan en la misma industria o son parte del mismo segmento de edad.
- Afinidad: personas teniendo pasión o interés por los mismos temas, por ejemplo, siendo fans del mismo grupo musical.
- Personal: rasgos personales, como ser afectado por la misma condición médica o tener puntajes parecidos en la escala Briggs-Meyer.

En comunidades más pequeñas, las identidades compartidas son fáciles de suponer. Pero conforme la comunidad crece en tamaño, es importante ser más explícito acerca de qué define la identidad de sus miembros.

No todos los aspectos compartidos son igualmente adecuados para formar la base de una identidad. Para unir a la comunidad, los aspectos compartidos deben ser parte de la identidad auto-reconocida por cada miembro: ellos tienen que definirse a sí mismos al menos parcialmente con este aspecto común. Así que sería difícil construir una comunidad de personas usando anteojos con bordes negros, porque para la mayoría de la gente usar anteojos no es una parte importante de su identidad. Generalmente, la identidad de una comunidad está definida por la combinación de varios aspectos compartidos.

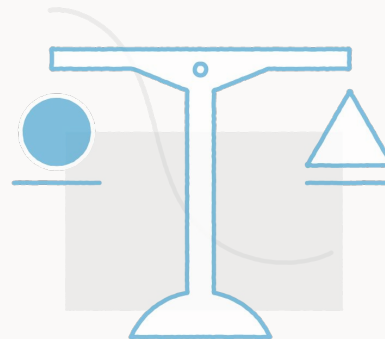
Reflections

Super usuarios: Cada comunidad tiene personas que están más comprometidas activamente que el promedio. Esas son los miembros más valiosos, porque son quienes apoyan de forma más activa a la comunidad, los primeros clientes de las nuevas iniciativas y los más grandes fans del mundo. Su energía y entusiasmo alimentan todas las partes de la comunidad, y su falta de compromiso puede ser peligroso para la estabilidad y salud del grupo. Es por eso que las comunidades, tanto jóvenes como maduras, ganan al entender sus perfiles y motivaciones, e identificar maneras para tener un cuidado especial de ellos. Esto puede ser involucrándolos en la construcción de la comunidad, dándoles roles especiales (→ [Experiencias > Roles de los Miembros](#)), o comunicándose con ellos más de cerca (por ejemplo, con un grupo de Facebook exclusivo donde reciban noticias antes que los otros miembros).

Diversidad: Hemos encontrado comunidades maduras que hacen intencional el que haya diversidad entre sus miembros. La mayoría de las comunidades ganan fuerza y valor de la diversidad de sus miembros (mientras mantengan sus aspectos compartidos y una identidad que los una). De todas formas, la diversidad no siempre sucede natural o fácilmente. Las comunidades fuertes diseñan sus procesos de selección con diversidad en mente, pero una dedicación verdadera a la diversidad va más allá: hay que asegurarse de que un grupo diverso realmente se sienta cómodo y bienvenido en la comunidad, creando formatos de eventos y rituales que hablan a las fortalezas de todos los tipos de miembros. Idealmente, la diversidad es una parte integral de todos los aspectos de la organización.

¿Qué es importante para nosotros como comunidad?

- ¿Cómo queremos que nuestros miembros se traten entre sí?
- ¿Cómo nuestros valores ayudan a lograr el propósito de la comunidad?
- ¿Cuál es la “vibra” de nuestra comunidad?
- ¿Cuál es el camino aspiracional que nuestra comunidad promueve?
- ¿Cómo capturamos y comunicamos nuestros valores, tanto interna como externamente?



Reflections

La comunidad es una oportunidad única para que un grupo de humanos se traten entre sí de una forma especial, quizá de una mejor manera que sin la existencia de la estructura de comunidad. Pero para que eso pase, la comunidad primero debe acordar qué es lo que cree.

Una serie de valores compartidos es increíblemente poderosa. Representa una forma aspiracional de vivir para la comunidad y provee un norte para todas las acciones e interacciones en la comunidad. Al final, saber que se cree en valores similares ayudará a los miembros a crear lazos más profundos y duraderos.

Definiendo valores: Creemos que cuesta mucho hacer explícitos los valores. De todas formas, definir valores puede ser complicado: usualmente no pueden ser mandados desde arriba y, a menudo, no emergen naturalmente de la comunidad en sí. Las comunidades exitosas encuentran un balance entre modelar valores desde arriba y co-desarrollarlos con la base de los miembros. Aunque este proceso de formulación de valores no es sencillo y puede ser doloroso (especialmente si se co-desarrolla con un grupo grande de personas), al final, la comunidad ganará fortaleza al discutir colectivamente lo que defienden y eso sembrará las semillas para desarrollar la identidad compartida.

Reflections

Incorporando valores: Idealmente, los valores no son solo declaraciones que suenan bonito, sino se incorporan conscientemente y son altamente visibles en toda la organización. Para hacerlo, las comunidades exitosas han encontrado formas de dividir los valores en piezas prácticas y aplicables.

Por ejemplo, hemos visto comunidades que piden a futuros miembros un compromiso explícito en sus valores (a través de una experiencia compartida o ritual). Así como los negocios piden a sus nuevos usuarios firmar sus términos y condiciones, las comunidades pueden solicitar firmar sus valores.

Haciendo tangibles los valores: Algunas organizaciones deciden mostrar sus valores en forma de manifiesto. Otras las convierten en “principios”, que no son tan tangibles como los valores pero tampoco tan obligatorias como las reglas. Representan un compromiso aspiracional hecho por todos en la comunidad para vivir de cierta manera. Ejemplos de este código de conducta se pueden encontrar en los [10 Principios del Hombre en Llamas](#), y [12 Principios de Alcohólicos Anónimos](#), o los [7 Principios del Unitarismo Universalista](#). Otras organizaciones incorporaron sus valores en lineamientos para reuniones, por ejemplo el [Modelo del Círculo de Confianza](#) del Centro para la Valentía y la Renovación.

¿Cómo la comunidad define el éxito?

- ¿Cómo se visualiza la comunidad ideal?
- ¿Qué tipo de membresía en la comunidad es considerada un éxito?
- ¿Qué tipo de valor crea la comunidad para sus miembros?
- ¿Cómo la comunidad mide el éxito?



Definición de Éxito

Reflections

Mucho de lo que hace y defiende una comunidad es intangible. Pero al final, solo tendrá éxito si tiene una meta clara y unificada a la que continúa apuntando constantemente a través del tiempo. Es por eso que es crucial para las comunidades hablar sobre cómo se espera que sea una experiencia ideal para los miembros, qué valor se espera crear para ellos y cómo volver eso en una definición medible de éxito.

Definir el éxito no es algo particularmente fácil. Para las comunidades con un propósito externo claro, el éxito puede ajustarse a una forma medible de “impacto”, pero las comunidades con propósito interno generalmente tienen un criterio suave acerca del éxito.

Midiendo la confianza: Confianza entre los miembros es uno de los criterios de éxito más importantes en comunidades con propósito interno, pero también está entre los más difíciles de medir. Una aproximación posible es definir un indicador (una acción o interacción que suceda regularmente en la comunidad como resultado del aumento de confianza) y medirla. Uno podría, por ejemplo, medir qué tan seguido

un miembro invita a otro a su matrimonio o cuántos miembros se quedan en la casa de otros participantes cuando viajan: ambos son indicadores de cercanía. En la realidad, de cualquier forma, es muy difícil recolectar esa información.

Midiendo actividad: Otro importante criterio de éxito son las actividades sostenidas a través del tiempo. La mayoría de las comunidades ven alto compromiso al inicio de la membresía y después decae. Las comunidades exitosas encuentran maneras de mantener a sus miembros activos por periodos de tiempo más largos y hacen de esa retención una parte explícita de su estrategia.

Definiendo KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento): Aunque medir el éxito sea confuso, creemos que es valioso definir los indicadores de éxito desde el comienzo y empezar a darles seguimiento. Es probable que evolucionen y se vuelvan más sofisticados conforme la comunidad progrese. Y ahí hay un ciclo positivo de reafirmación que puede suceder como resultado de eso: si los miembros conocen el criterio de éxito y ven el seguimiento, sabrán que la organización los toma seriamente y, a su vez, tomarán a la misma organización de forma más seria.

Definición de Éxito

Reflections

Los diferentes indicadores de éxito no existen en el vacío sino en las relaciones. Por ejemplo, si el criterio de éxito son 1) personas pagando cuotas de membresías y 2) personas asistiendo a los eventos, ¿todavía se considera éxito si la gente paga cuotas pero nunca asisten (como se ha visto, por ejemplo, en ciertas comunidades religiosas)?

Ejemplos de criterios de éxito para comunidades con propósitos internos

→ Actividad y retención de miembros

- Asistencia a eventos
- Actividad en línea
- Tasas de lectura de boletines
- Tráfico web
- Participación voluntaria de los miembros

→ Crecimiento de miembros (por localidad, general)

→ Experiencia de los miembros

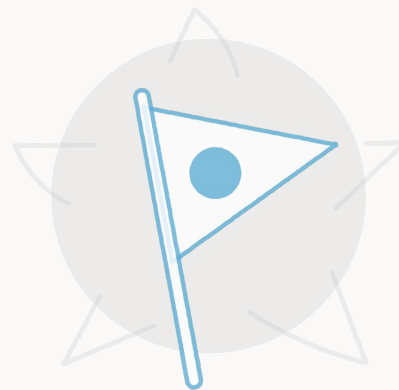
- Confianza percibida
- Número de miembros hospedados con otros compañeros
- Receptividad: ¿qué tan rápido los miembros responden a otros miembros?
- Generosidad de apoyo: ¿qué tanto se apoyan los miembros entre sí?
- Celebración de cumpleaños y otros momentos significativos
- Intimidad compartida: Muestras de risas/lágrimas en público, vulnerabilidad compartida

→ Financiamiento

- Cuotas anuales/mensuales obtenidas por los miembros
- Cuotas obtenidas por miembros antiguos

¿Cómo se expresa la comunidad?

- ¿Qué lenguaje, visualizaciones y objetos usa para fortalecer su identidad?
- ¿Cuál es la estética de la comunidad?
- ¿De qué forma la marca de la comunidad refleja sus valores?
- ¿Cómo la comunidad comunica su identidad al mundo?



Reflections

Esta es un área con tremendo potencial de impacto que muchas comunidades pasan por alto. Una marca cuidadosamente elegida es más que solo la cubierta, representa cómo la comunidad expresa su propósito, valores y toda su identidad. Mientras la comunidad es una cosa muy abstracta, su marca y experiencias son las manifestaciones visibles.

Una fuerte marca de comunidad puede unir a sus miembros, como si fuera algo que los miembros poseen de forma colectiva y comparten orgullosamente entre ellos.

Lenguaje: Elegir cuidadosamente las palabras importa demasiado. Naturalmente, las organizaciones tienden a tener un lenguaje corporativo y profesional. Las comunidades exitosas no suenan como corporaciones, sino que conscientemente se comunican como los humanos de las que están hechas y reflejan su estilo, tono y enfoque, mostrando sus valores a través del tipo de lenguaje y palabras que usan. Un gran ejemplo es *Daybraker* (un movimiento de baile en las madrugadas para *millennials* en diferentes ciudades) y su uso

del lenguaje, particularmente de la palabra “*mischief*” (travesura), *emoticons* y su elección consciente de las imágenes visuales que representan tanto a la misión como a su audiencia joven urbana.

Definiendo el lenguaje en la comunidad

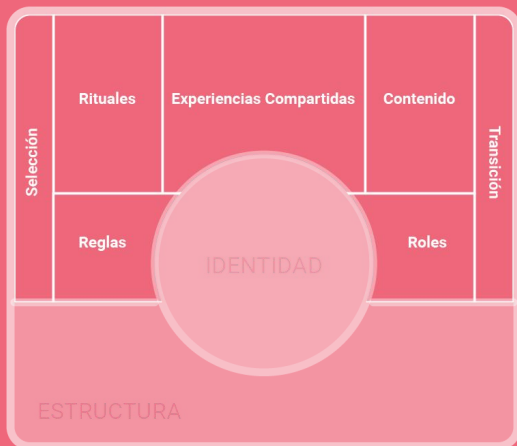
- ¿Qué palabras son importantes y funcionan como ancla?
¿La comunidad las usa consistentemente en su comunicación?
- ¿Qué tono de lenguaje refleja los valores? ¿Cómo el tono de conversación mezcla más a los miembros?
- ¿Cómo la comunicación refleja a un humano real que es miembro?
- ¿De quién viene la comunicación? Es una persona real o una dirección “info@comunidad.org” deshumanizada?
¿Quién firma?
- ¿Con qué palabras la comunidad se define a sí misma?
¿Qué palabras usa para describir a sus miembros? ¿Eso encaja con los valores de la comunidad?

Reflections

Diseño de identidad: Algunas comunidades ven al diseño como un lujo innecesario, pero encontramos comunidades fuertes que tienen un claro sentido de su estética y su propio diseño de identidad. Mientras hoy, muchas interacciones con la marca de una comunidad son en línea, tradicionalmente, las comunidades podrían reflejar su marca en artefactos, objetos físicos, que fortalecerían su sentido de propósito, sus valores y toda la marca en general. Los ejemplos incluyen uniforms, medallas, anillos, artículos de ropa, sombreros, collares, calcomanías, libretas y otros artículos.

Historias: Un elemento importante en la marca de una comunidad es cómo comparte sus propias actividades. ¿Cómo captura los eventos, reuniones y personas en la comunidad? ¿Se usa fotografía, videos, *podcasts*, textos u otros medios para capturarlos? ¿Qué estilo de historias refleja los valores de la organización? Su identidad de marca influye el contenido que la comunidad crea (→ [Experiencias > Contenido](#)) y los canales que usa(→ [Estructura > Canales y Plataformas](#)).

Experiencia



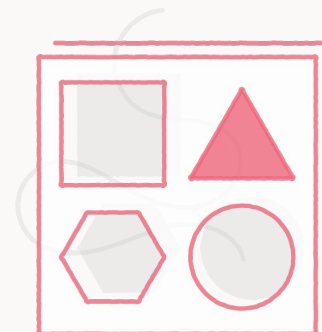
La segunda parte del Canvas explora la comunidad desde la perspectiva de sus miembros: ¿qué pasa en la comunidad y cómo crea valor para sus miembros?

Temas

- Selección
- Contenido
- Transición
- Reglas
- Experiencias Compartidas
- Roles
- Rituales y Tradiciones

¿Cómo las personas entran a la comunidad?

- ¿Es una comunidad abierta o cerrada?
- Para comunidades abiertas: ¿qué marca la diferencia entre quienes son miembros y quienes no?
- ¿Cuál es el proceso de integración para los nuevos miembros?
- ¿Cómo se identifica a la gente que debería ser parte de la comunidad?
- ¿Qué tan activamente se quiere crecer y agregar miembros?



Reflections

Abierta vs Cerrada: Todos pueden sumarse a las comunidades abiertas, mientras que las cerradas emplean algunos procesos de selección. Si una comunidad es completamente abierta, un importante pregunta es cuál es la diferencia entre quien es un miembro y quien no, y cómo un miembro se da cuenta de que es un miembro. Un proceso abierto de selección pueden hacer de la experiencia de membresía más inclusiva, pero al mismo tiempo más difusa, conforme el marco general está menos definido. Puede ser beneficioso (en comunidades tanto abiertas como cerradas) hacer que los miembros se unan de forma explícita y, quizá, en conexión con un rito compartido de entrada.

Las comunidades cerradas algunas veces tienen un aire de “elitismo” debido a su naturaleza selectiva. Un proceso de selección transparente puede resolver eso parcialmente.

Proceso de selección: Hay diferentes maneras de estructurarlo.

- Invitación/nominación: Las personas son invitadas a unirse a la comunidad, de forma centralizada o descentralizada.
- Postulación: Miembros potenciales tienen que aplicar para volverse miembros y son evaluados por un comité. El comité puede ser interno o externo a la organización, personal de un departamento específico, u organizados de una forma descentralizada.
- Referidos: Las personas tienen que ser recomendadas por miembros actuales (o una parte de ellos) para poder aplicar.
- Restricciones geográficas o temporales: Postulaciones/nuevos miembros solo son aceptados de lugares específicos y/o durante determinadas ventanas de tiempo.

Reflections

Integración: Hemos observado comunidades exitosas ser intencionadas sobre cómo no se quedan solo en la selección, también integran cuidadosamente a los miembros nuevos. Un fuerte proceso de integración incluye los siguientes elementos:

- Hacer que las personas nuevas se sienta bienvenida y segura en este nuevo ambiente.
- Familiarizarlos activamente con las principales creencias, propósitos, reglas y guías de la comunidad.
- Aclarar cuáles son los compromisos esperados.
- Mostrarles cómo sacarle el mayor provecho a la comunidad.
- Direccionalos con algunos primeros pasos claros que los posicionen en el camino correcto.
- Ayudarles a hacer las primeras conexiones con el grupo.

Hemos encontrado que la integración funciona mejor si es tan personal como es posible: una llamada o hasta una reunión cara a cara con los nuevos miembros es preferible que un correo estandarizado.

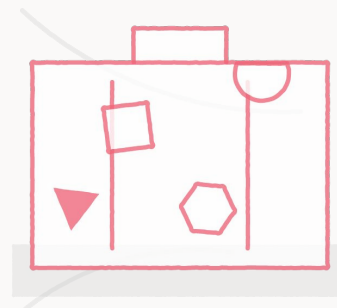
Crecimiento: Un sorprendente número de comunidades no tienen un plan concreto de crecimiento y renovación continua de membresías. Si la comunidad cree que el crecimiento es importante, ¿qué medidas toma para lograrlo?

Identificando miembros potenciales

- Identificación de entrada (Inbound): Miembros potenciales se identifican a sí mismos y buscan activamente afuera de la comunidad para ser miembros de ella.
- Identificación de salida (Outbound): La comunidad, o sus órganos de gobernanza, identifican miembros potenciales. Esto puede suceder de forma centralizada (por ejemplo, mediante investigación) o descentralizada (permitiendo a miembros existentes, o algunos de ellos, extender invitaciones o hacer recomendaciones).

¿Cómo salen los miembros de la comunidad?

- ¿Hay algún fin en la experiencia o la membresía continúa indefinidamente?
- ¿Existe alguna estructura o experiencia separada para las personas que dejan la comunidad (por ejemplo, una comunidad de exalumnos)?
- ¿Cómo hace la comunidad para manejar a los miembros inactivos?



Reflections

La mayoría de las comunidades piensan acerca de cómo empieza la experiencia, pero no todas tienen un plan sobre cómo la experiencia termina. Limitar la experiencia de membresía puede sentirse como una desventaja, pero hemos visto varias comunidades que la usan a su favor: termina haciendo que la experiencia en sí sea más intensa e incrementa los niveles de actividad y retención durante la parte central, provee una narrativa clara para la experiencia con un punto de partida y otro para finalizar, tanto como momentos definidos en el durante.

Definiendo el fin: Existen diferentes maneras de determinar los límites de la experiencia de una comunidad: basados en el tiempo, basados en logros o metas, basados en adherencias con guías y reglas, basados en otros criterios (por ejemplo, si pasan cierta edad, o si no siguen siendo de cierta localidad, o si la mayoría de los miembros siente que alguna membresía debería terminar).

Exalumnos: Las personas que dejan comunidades exitosas comúnmente tienen un fuerte sentido de identidad compartida que puede durar por muchos años, más allá de su membresía en sí. Esto puede ser reafirmado y potenciado al canalizar a estos miembros en comunidades de exalumnos. La comunidad de exalumnos puede operar en un espectro que va desde ser completamente independiente de la comunidad original hasta ser un pilar fundamental de ella.

Miembros inactivos: La mayoría de las comunidades tienen un grupo central de miembros muy activos, un grupo de miembros más o menos activos y, después, algunos miembros totalmente inactivos. Idealmente, una comunidad tiene reglas para aclarar qué define a un miembro “inactivo” y procesos de cómo reactivarlos o llevarlos hacia una transición fuera de la comunidad.

¿Qué experiencias comparten los miembros en la comunidad?

- ¿Cómo se conectan las experiencias individuales a las metas globales de la comunidad?
- ¿Por qué hay ciertas experiencias más importantes que otras?
- ¿Cómo se organizan las experiencias compartidas? ¿Todo se organiza desde arriba hacia los miembros o son los miembros quienes organizan experiencias entre sí?
- ¿Las experiencias compartidas le hablan a un grupo diverso de miembros?



Reflections

Desde la perspectiva del miembro, las experiencias compartidas son lo que construyen el centro de la comunidad. Esas experiencias llevan a más interacciones que, a su vez, logran mayor confianza entre los miembros. Existe una infinidad de posibilidades sobre cómo los humanos pueden reunirse, tanto en la vida real como virtualmente, como una comida organizada en el departamento de algún miembro, una cumbre anual, una videollamada semanal con el grupo, un retiro de fin de semana en una casa gigante a las afueras de la ciudad, un encuentro bimestral de grupo de apoyo, un ejercicio grupal el miércoles a las 6 de la mañana, un viaje en conjunto a alguna ciudad nueva, un evento de pitch en frente de una audiencia, un grupo semanal de meditación o un programa de incubación de 6 semanas.

La consistencia lo es todo: Más que formatos específicos, hemos encontrado que el ritmo y un confiable sentido de repetición juegan gran parte al hacer experiencias compartidas más eficientes. La consistencia da a los miembros una sensación de seguridad y señales de que la comunidad y las relaciones son algo en lo que hay que invertir para el largo plazo.

Verticalidad vs Horizontalidad: Las experiencias compartidas pueden ser organizadas de arriba hacia abajo por las personas que dirigen la comunidad, de abajo hacia arriba por los miembros de la comunidad o por ambos. Esta distinción es, por un lado, acerca de escalabilidad y logística; pero, por el otro, es una parte importante de señalar hasta qué punto la comunidad es una responsabilidad compartida. Si todo se provee desde arriba, los miembros se acostumbrarán al hecho de que todo es servido para ellos y esperarán que así siga. Diseñando experiencias compartidas con propósito entre los miembros a cargo puede tener más implicaciones a través de toda la organización y su mentalidad en cuanto a las responsabilidades compartidas.

La simplicidad gana: En general, las comunidades jóvenes tienden a crear formatos sofisticados y complicados, mientras las comunidades más maduras optan por formatos simples y repetitivos. Al largo plazo, la simplicidad lleva a la consistencia y la repetición.

Reflections

Diversidad: Experiencias inteligentemente diseñadas consideran la diversidad del grupo y le hablan a todos los miembros. Varias comunidades tienden a diseñar con más enfoque en los miembros extrovertidos, mientras los miembros introvertidos o aquellos que conforman la minoría, frecuentemente se sienten menos bienvenidos e incluidos.

Más preguntas para desarrollar experiencias compartidas

- ¿De qué forma los diferentes formatos representan y fortalecen los valores de la comunidad?
- ¿A qué ritmo ocurren esos formatos?
- ¿Existe un orden cronológico entre los diferentes formatos? ¿Alguno empieza con la experiencia x y después pasa a la experiencia y?
- ¿Todos los miembros son invitados a todas las experiencias o solo algunos?
- ¿Todas son voluntarias o algunas/todas son obligatorias?
- ¿A quién le sirven los diferentes formatos? Entre hiper locales o totalmente globales, ¿cuál es el alcance de cada formato?
- ¿De qué manera los formatos empoderan o impiden diversidad de miembros y diversidad de pensamientos?

¿Qué rituales mejoran la experiencia de la comunidad?

- ¿Cuáles rituales profundizan los lazos entre miembros?
- ¿Qué rituales incorporan los valores de la comunidad?
- ¿Cuáles rituales marcan metas específicas en la experiencia de membresía?
- ¿Qué rituales suceden en línea?
- ¿Qué rituales suceden en persona?



Reflections

Rituales y tradiciones son acciones recurrentes diseñadas para fortalecer el sentido de pertenencia y, bueno, la comunidad. En contraste con las *experiencias compartidas*, los rituales tienen principalmente un valor simbólico, y puede ser muy personal. A veces, su objetivo es añadir un significado más profundo a las acciones “administrativas” en la comunidad, como añadir nuevos miembros, por ejemplo.

Eligiendo rituales y tradiciones: Como suele decirse: “entre una tradición y una mala tradición, existe una decisión”. Las tradiciones vendrán naturalmente, así que una comunidad idealmente las define conscientemente. Comunidades muy reflexivas diseñan esos rituales con el propósito y los valores de la comunidad en mente, los inician desde arriba y continúan repitiéndolos hasta que los miembros naturalmente se apropian de ellos.

Los rituales y las tradiciones de una comunidad prácticamente caen en tres categorías

- Rituales que existen para reforzar continuamente los lazos entre los miembros
- Rituales que existen para incorporar los valores colectivos de la comunidad
- Rituales que marcan metas en la experiencia de la membresía

Rituales para fortalecer los lazos entre miembros: Hay pequeñas y poderosas maneras en que nosotros, como grupo, podemos mostrar que nos preocupamos por el otro, que nuestras relaciones importan y que las personas nuevas son bienvenidas. Por ejemplo, algunas comunidades tienen la tradición de anunciar los cumpleaños de sus miembros. Esto da una razón para acercarse y celebrar juntos. Otras comunidades siempre se aseguran de que todos se saluden en un evento, no importa quién esté ahí. Esto hace que los nuevos automáticamente se sientan bienvenidos y muestra dedicación en cuidar de todos. Hemos observado un ritual en una comunidad de ciclistas que se reúnen cada sábado en la mañana para salir a dar un paseo. Su tradición es esperar a todos aquellos que

Reflections

Hayan puesto un simple “buenos días” en su grupo de Whatsapp esa mañana. Esta pequeña acción muestra la dedicación de cada persona con el grupo, pero también que el grupo cuidará a las personas que forman parte de él.

Rituales para incorporar los valores de la comunidad: Los valores pueden ser una cosa muy abstracta. Los rituales son una forma de hacerlos tangibles. Por ejemplo, hemos observado comunidades con el valor de la “presencia” vivir una tradición que invita a la gente en sus eventos a apagar sus teléfonos y ponerlos en una caja en la entrada. Otra comunidad promueve entre sus miembros el no traer tarjetas de presentación ni hablar de trabajo, porque valora la “informalidad” y las “relaciones genuinas, no transacciones”. Algunas comunidades eligen mantener ciertos rituales en secreto, como una forma de incrementar el valor del ritual y fortalecer los lazos entre sus miembros.

Estados de membresía: Los rituales también son poderosas herramientas para marcar diferentes fases dentro de una membresía de forma ceremonial. Se vuelve un rito de transcurso conforme los miembros pasan de una fase a otra.

Ejemplos

- Rituales marcan el inicio de la experiencia como comunidad. Ejemplos: bienvenida a nuevos miembros en línea y pedirles que se presenten, evento de apertura, iniciaciones, novatadas, cenas de bienvenida, llamada en Skype uno a uno con el organizador de la comunidad.
- Rituales marcando crecimiento o progreso en la comunidad. Ejemplos: comunión cuando cumplen 16 años, matrimonios, cumpleaños, rituales de transición.
- Rituales marcando el fin de la experiencia como comunidad. Ejemplos: graduación, presentación final.

¿Qué contenido crea valor para la comunidad?

- ¿Cómo la comunidad cuenta historias a sus miembros?
- ¿Qué contenido crea vínculos profundos entre miembros?
- ¿Cómo los miembros contribuyen contenido de valor a la comunidad?



Reflections

Cada comunidad inevitablemente produce y consume grandes cantidades de “contenido”: conocimiento, descubrimientos, historias. Varias comunidades usan el contenido como una herramienta importante para definir la experiencia de sus miembros y acercarlos.

Contenido de valor: El contenido y su distribución en la comunidad (→ [Estructura > Canales y Plataformas](#)) pueden crear diferentes formas de valor para sus miembros:

- Exposición entre iguales: miembros destacados reciben exposición entre un grupo de iguales con sus ideas, proyectos, vidas.
- Inspiración entre iguales: los miembros aprecian más a la comunidad porque son inspirados por otras personas que forman parte de la misma comunidad.
- Inspiración por nivel de actividad: los miembros aprecian más a la comunidad porque pueden ver qué tanto está pasando en la organización.
- Intimidad: Miembros se sienten cercanos entre sí, al aprender historias personales de cada uno.

- Aprendizaje: miembros aprenden de las experiencias, historias o mejores prácticas de otros miembros u otros nodos geográficos de la comunidad.
- Potencial de colaboración: miembros identifican una oportunidad de colaborar gracias a la historia de otro miembro.
- Orgullo: miembros sienten un fuerte orgullo de formar parte de la comunidad gracias al tipo de historias que se cuentan sobre la misma comunidad.
- Polinización cruzada: miembros tienden a conectar con un miembro de un área geográfica, industria o perfil muy diferente al de ellos.
- Compromiso periférico: miembros se sienten parte de la comunidad, aún y cuando geográficamente no están en uno de los nodos de la comunidad con mayor masa crítica de personas.

Reflections

Ejemplos

- Una fundación con fellows distribuidos en todo el mundo comparte noticias de sus propios miembros y su progreso en un correo mensual. Aunque los miembros no tengan muchas oportunidades de conectar en persona, el correo fortalece sus sentido de identidad compartida y crea razones para que los miembros puedan acercarse, aún y cuando no se conozcan entre sí todavía.
- Cuando organizamos nuestra Cumbre Global 2010 con Sandbox, co-creamos un libro ([The Sandbox Playbook](#)) con todos los asistentes acerca de lo que aprendiendo en el evento y lo publicamos con Bloomberg Businessweek. Esto se volvió un orgulloso símbolo del logro colectivo y una manifestación de las diversas mentes en la organización.

- Daybreaker, una serie de eventos mensuales que suceden en diferentes ciudades alrededor del mundo, creó [un video](#) donde un miembro de la comunidad le pidió a su novia que se casara con él durante uno de sus eventos. Este video hace darte cuenta de que no es solo un evento al que estás yendo, sino a una comunidad que cuida de cada uno en un nivel más profundo.

¿Cuáles son las reglas de la comunidad?

- ¿Qué espera la comunidad de cada miembro?
 - ¿Qué pueden esperar los miembros de la comunidad?
 - ¿Qué es considerado un comportamiento fuera de los límites?
 - ¿Cuáles son las reglas para interacciones en línea?
 - ¿Cuáles son las guías para las reuniones en persona?
 - ¿Cómo maneja la comunidad a los miembros inactivos?
- ¿Qué pasa si alguien no sigue las reglas?
 - ¿Qué entidad tiene la autoridad de crear, cambiar y hacer cumplir las reglas?



Reflections

Las comunidades son mini sociedades y un conjunto de reglas claras hacen que las interacciones sean más fáciles y que toda la organización sea más estable. Mientras la gobernanza (cubierta en la sección 3: Estructura) se enfoca en la toma de decisiones de la organización en general, esta sección revisa las reglas que guían la experiencia de la membresía.

Nivelación de expectativas: Comunidades exitosas explícitamente definen cuáles son las expectativas hacia los miembros. Si cada miembro sabe lo que se espera de ellos, pueden contribuir adecuadamente (o elegir no hacerlo). Los miembros también tomarán a la organización más seriamente si ellos saben que todos se han suscrito a las mismas expectativas, de ese modo hay más posibilidades de que se conozcan. La definición de éxito de la comunidad (→ [Identidad > Definición de Éxito](#)) ofrece un gran punto de partida para definir esos parámetros.

Conflictos: Hacer que se cumplan esas reglas no siempre es fácil. Muchas comunidades tienden a evitar los conflictos, según esperan optimizar la confianza de todos y la cohesión social. Además de eso, es importante definir previamente si las reglas son obligatorias y, si es así, a qué entidad le corresponde (→ [Estructura > Gobernanza](#)).

Definiendo las expectativas para miembros - Hay tres áreas especialmente importantes para definir:

→ **Compromiso**

- ¿Hay una definición de qué significa ser un miembro "activo"?
- ¿Cuáles son los deberes que tiene un miembro?
- ¿Existe un compromiso mínimo para que un miembro siga siendo parte de la comunidad?
¿Cuál es?

→ **Etiqueta**

- ¿De qué forma los miembros acuerdan interactuar y tratarse entre sí?
- ¿La etiqueta se relaciona con los valores de la comunidad y, si es así, de qué forma?

→ **Rendición de cuentas**

- ¿Qué pasa si alguien rompe las reglas?
- ¿Quién mantiene la rendición de cuentas en el grupo?
- ¿Qué hace que las personas tomen las reglas en serio?

Reflections

Miembros inactivos: Muchas comunidades tienen miembros inactivos. Es buena idea tener reglas y procesos para reactivarlos o facilitarles la salida. Para hacerlo se requiere que la comunidad defina qué significa “activo”, y los miembros necesitan estar al tanto de qué nivel de actividad se espera de ellos.

Ejemplos de expectativas hacia los miembros

- Compromiso de asistir al menos 3 de 4 veces.
- No ventas entre miembros.
- Confidencialidad sobre lo que se dice dentro de la comunidad.
- Confidencialidad de que la comunidad existe (sociedad secreta).
- Asistir con preparación a las reuniones mensuales.
- Sin teléfonos, computadoras o distracciones durante las conversaciones.
- Miembros no pueden dar consejo, solo compartir sus propias experiencias.

Autopromoción: Varias comunidades, especialmente aquellas con un propósito interno, quieren que sus miembros compartan activamente en qué están trabajando o con qué necesitan ayuda. Esta exposición crea valor para los miembros que comparten su proyecto. De todas formas, hay peligro de que la comunidad se vuelva una plataforma de autopromoción. Las comunidades maduras encuentran un balance y definen reglas claras para cuándo y cómo los miembros pueden compartir sus iniciativas y pedir ayuda. Un ejemplo que destacó para nosotros viene de una comunidad donde se les pide a sus miembros no promover sus propias cosas sino encontrar otro miembro que lo haga por ellos.

Reglas incorporadas: Idealmente, el comportamiento esperado de los miembros no solo es una regla escrita, sino también se construye con los rituales y las experiencias. Por ejemplo, si la guía es crear un espacio libre de tecnología en eventos para dar atención plena y respecto a los demás miembros, un ritual puede alentar a los participantes a poner sus teléfonos en una caja cuando lleguen al evento. Este es una simple y repetitiva aplicación de la regla. Y no solo le da vida a los valores de la comunidad

Membership Rules

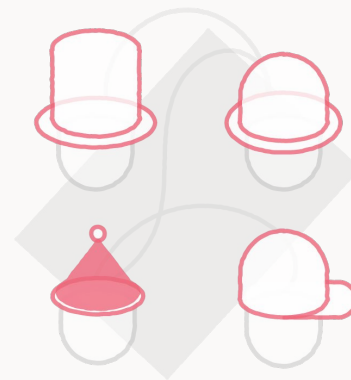
Reflections

de una forma más fácil, el ritual también permite a los miembros transitar del mundo externo al interior de la comunidad con su propio conjunto de valores.

Acordando reglas: Hemos visto comunidades exitosas que desarrollan una tradición entre los miembros para que no solo estén informados de las reglas, sino que explícitamente estén de acuerdo con ellas (similar al acuerdo del usuario en los términos y condiciones de un servicio). Algunas comunidades eligen hacerlo una vez, al inicio de la experiencia de la membresía. Otras lo hacen regularmente, por ejemplo una vez al año, pidiéndole a los miembros confirmar si todavía están comprometidos con las reglas. Este conocimiento de reglas puede ser empaquetado en tradiciones y rituales, como firmar un “contrato social” o pidiendo a los miembros jurar ante ellos.

¿Qué roles pueden jugar los miembros en la comunidad?

- ¿Por qué existen diferentes roles?
- ¿Cuáles son las expectativas de cada rol?
- ¿Cuáles son las reglas sobre cómo suceden relevos y transferencias de responsabilidades?



Reflections

Conforme los miembros siguen su camino a través de la experiencia en la comunidad, a veces cambian sus roles.

Algunos ejemplos de roles

- Miembro recientemente aceptado, es inaugurado
- Miembro recibiendo mentoría
- Miembro proveyendo mentoría
- Líder de un capítulo local
- Líder de cierto tema o área de experiencia
- Coordinador de comunidad
- Coordinador de comunidad en línea
- Miembro de comité
- Miembro superior, por graduarse
- Exalumno

Definiendo expectativas: Similar a las reglas de la membresía, es beneficioso ser explícito acerca de las expectativas, obligaciones, derechos y beneficios que vienen con cada rol. En particular es importante definir claras expectativas sobre qué tanto dura cierto compromiso. Hemos encontrado comunidades exitosas que escriben una detallada descripción de trabajo con responsabilidades claramente establecidas, así como sus beneficios y tiempos de compromiso.

Transferencia de conocimiento: Las comunidades a veces luchan con preservar el conocimiento colectivo que se adhiere a cierto rol con el tiempo. Un proceso de relevo claramente definido y una dedicación a escribir las mejores prácticas puede ayudar con eso.

Estructura



La tercera parte del Canvas se enfoca en las preguntas organizacionales: ¿Qué le da estabilidad a la comunidad en el largo plazo?

Temas

Organización

Gobernanza

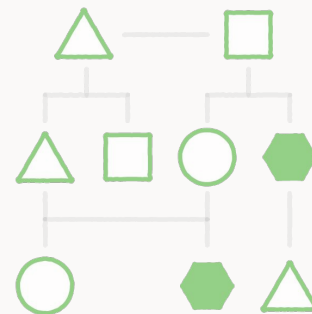
Financiamiento

Canales y Plataformas

Manejo de Información

¿Quién dirige la comunidad?

- ¿Cómo se organiza el liderazgo?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se incentiva el liderazgo en el trabajo?
- ¿Quién contrata y dirige al equipo?
- ¿Qué funciones son consideradas críticas para sobrevivir?
- ¿Cuál es la entidad legal de la comunidad y qué requisitos vienen con ella?



Reflections

Cada comunidad se enfrenta a las mismas preguntas que la mayoría de otras organizaciones. Pero como el enfoque de las comunidades generalmente es muy marcado en los miembros y en crear una experiencia increíble para ellos, las preguntas estructurales y administrativas tienden a quedar sin resolver.

Más allá de las preguntas de administración tradicional que aplican a cada organización, hay algunas áreas organizacionales que merecen atención especial para la estabilidad de la comunidad a largo plazo:

Transferencia de conocimiento: Como varias comunidades son llevadas por voluntarios, el liderazgo cambia más frecuentemente que en otras organizaciones. La transferencia de conocimiento de una generación de liderazgo a otra generalmente es pobre o no existe, lo que crea inestabilidad y lleva a que los nuevos liderazgos reinventen la rueda cada vez. Comunidades maduras solucionan esto al adoptar una cultura de documentación del conocimiento y compartir mejores prácticas dentro de toda la organización.

Incentivos para el liderazgo: Diversas comunidades están dirigidas por voluntarios y eso es parte de la belleza de su modelo. Pero mientras llevar una comunidad es enriquecedor, también implica mucho trabajo y puede ser exhaustivo. Es por eso que asumir que el liderazgo funcionará sin algún reconocimiento, incentivo o compensación no es un plan sostenible en el largo plazo. En algún punto, las personas se agotan y necesitan ser sustituidos, o simplemente no tienen la libertad financiera para ofrecer su tiempo gratis. Debe estar en el mejor interés de la comunidad el empatizar con sus líderes y recompensarles por el trabajo que están haciendo. Esto no necesariamente tiene que ser de forma monetaria: hay un amplio rango de opciones que van desde la expresión simbólica de gratitud a recompensas más pragmáticas como apoyarles con un guía o mentor, dándole más exposición a sus historias o apoyando su trabajo fuera de la comunidad colectivamente.

Directorio vs Administración: Similar a lo que pasa en la mayoría de las empresas, las comunidades obtienen ganancias al dividir las operaciones del día a día y la responsabilidades estratégicas de largo plazo al crear diferentes entidades para ello.

Reflections

Definiendo actividades críticas mínimas: Varias comunidades experimentan altos y bajos. Cuando una generación de nuevos miembros altamente motivados llegan y proveen liderazgo fresco, la comunidad prospera, se encuentran más recursos financieros y se expande el portafolio de actividades que la comunidad ofrece. De todas maneras, una vez que ese ciclo de energía se enfríe, la comunidad de pronto se encuentra con menos recursos para seguir todos esos servicios y es forzada a retroceder. Esto le sucede a diversas comunidades y es parte de su evolución natural. Comunidades maduras son conscientes de eso y tienen definido cuáles son sus actividades críticas que necesitan mantener para que la comunidad sobreviva en el largo plazo. Y una vez que los recursos se reducen, el enfoque está en asegurar esas actividades. Algunos ejemplos de temas clave incluyen: el proceso de selección, el apoyo a los voluntarios que llevan la comunidad, la plataforma digital de encuentro, unas pocas pero muy consistentes experiencias compartidas.

Ejemplos de roles tradicionales para la administración de comunidades:

- Proceso de selección
- Integración de nuevos miembros
- Administración de datos de los miembros y cuotas de membresía
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Apoyo a embajadores / líderes de capítulo / voluntarios
- Acompañamiento a los miembros: ayudarles a conocer nuevos miembros
- Organización de experiencias compartidas clave, como la cumbre anual

Entidad legal: Mientras las comunidades pueden existir fácilmente sin alguna forma de entidad en el corto plazo, las más formales usualmente se construyen sobre una entidad legal, por ejemplo una sin fines de lucro. Si es el caso, vale la pena considerar quién se apropia y/o controla la entidad, y si hay obligaciones para los representantes de la entidad que no son miembros de la

¿Cómo se toman decisiones en la comunidad?

- ¿Cuáles son los cuerpos de la comunidad para la toma de decisión?
- ¿Cómo se distribuye o concentra la toma de decisiones en la comunidad?
- ¿Qué les da autoridad a quienes toman decisiones?
- ¿Cómo se manejan los conflictos en la comunidad?



Reflections

Cuando las comunidades comienzan, su toma de decisión generalmente es muy ad hoc. Conforme las comunidades maduran, su toma de decisión se vuelve más estructurada.

Toma de decisiones concentrada vs distribuida: Una pregunta central para varias comunidades es qué tanto poder de toma de decisión debería estar localizado en una entidad central (fundadores, directorio, equipo de tiempo completo) versus toda la base de miembros. La toma de decisiones centralizada, de arriba hacia abajo, tiende a ser más eficiente, consistente, rápida y clara. Tomas de decisiones descentralizadas, de abajo hacia arriba, tienden a escalar mejor, son mejor captadas por los miembros e incrementa la energía y confianza de los miembros con toda la organización, pero también tiende a ser desordenada y lenta. Comunidades maduras encuentran un buen balance entre las dos, claramente definiendo qué tipo de cuestiones son atendidas centralmente, qué decisiones son mejor tomadas de forma descentralizada y cómo se combinan ambas.

Ejemplos de tomas de decisión mixta:

- Líderes de capítulos locales tienen el poder de dirigir la comunidad independientemente dentro de los formatos dados por los organizadores globales.
- Una vez al año, los miembros son encuestados con preguntas estratégicas. Después los líderes toman las decisiones finales basados en los insumos hechos por los miembros.
- Los líderes de capítulos encuestan a sus miembros locales y después se reúnen globalmente con los líderes de la comunidad para decidir y votar en cuestiones estratégicas.

Diferentes enfoques para definir a quienes toman decisiones:

- Derecho de nacimiento: ser el fundador de la comunidad
- Adquirido: a través de superioridad o mérito.
- Democrático: tomadores de decisiones se eligen como representantes del grupo.
- Administración contratada.

Reflections

Resolución de conflictos: Los conflictos entre los miembros de una misma comunidad no son poco comunes. De todas formas, muchas comunidades tratan de evitarlos a toda costa. Las comunidades maduras usualmente ponen procesos antes de que surja algún conflicto, así que un procedimiento claramente definido puede seguirse en esa situación incómoda.

Estas preguntas son importantes para definir una estrategia para resolver conflictos:

- Si el conflicto ocurre entre miembros, ¿quién lo maneja y de qué forma?
- Si el conflicto ocurre entre un miembro y alguien del equipo, ¿quién lo maneja y de qué forma?
- Si el conflicto ocurre entre tomadores de decisiones, ¿quién lo maneja y de qué forma?

¿Cuál es el plan de la comunidad para ser sostenible financieramente?

- ¿Cómo se financia la comunidad?
- ¿Cómo genera ingresos?
- Sin fines de lucro vs Con fines de lucro: ¿La comunidad tiene un motivo lucrativo?
- ¿La comunidad depende de ingresos por sus miembros (interno) u otros medios (externo)?



Reflections

La mayoría de las comunidades en el mundo operan sin una estructura de financiamiento y son ejecutadas mediante trabajo no remunerado por parte de sus miembros voluntarios. Para las comunidades que operan con un presupuesto, buscar un modelo de negocios sostenible no es tarea fácil.

Ejemplos de canales de ingresos:

- **Canales internos de ingresos:** Cuotas de membresía, compras, donaciones, financiamiento colectivo interno.
- **Canales externos de ingresos:** Ingresos generados a través de recursos comunitarios (consultoría, inteligencia colectiva y datos de la comunidad), alianzas basadas en mercadotecnia (patrocinios, anuncios), alianzas basadas en caridad (fondos, fellowships) u otro ingreso, no relacionado con la comunidad.

Ingresos internos: Hemos observado comunidades modernas que son cuidadosas al coleccionar ingresos internos de sus miembros y optan por ingresos externos. Esto parece contraproducente ya que, tradicionalmente, la mayoría de las comunidades se han financiado casi exclusivamente mediante contribuciones de sus miembros y es el canal más obvio para buscar. Ingresos internos pueden tener la ventaja de ser más estables a través del tiempo que los ingresos externos y tienen un efecto positivo añadido que hace a los miembros más conscientes (y quizá más críticos) del valor que reciben de la comunidad. Colectar cuotas de membresías es una medida directa de éxito y una manifestación de qué tanto valor tiene la experiencia para los miembros. Si los miembros no tienen disposición a pagar cuotas de membresía, es un claro indicador de que la organización no está creando la forma adecuada de valor.

Reflections

Equidad y diversidad: El modelo de ingresos generalmente está conectado a cuestiones de equidad y muestra qué tan serio es su compromiso con la diversidad: ¿La organización quiere excluir personas que no puede pagar las cuotas de membresía? ¿Hay formas en que la comunidad apoya a aquellos que no pueden cubrir las cuotas (por ejemplo, a través de padrinos o becas)?

Un creciente número de comunidades están explorando el enfoque “paga tanto como quieras” a las cuotas de membresía para resolver los problemas de desigualdad y tener mecanismos de retroalimentación directa en el valor creado para la comunidad.

Estrategias de financiamiento a largo plazo: Para comunidades con iniciativas a largo plazo, (que pretenden existir más de 100 años), otros modelos que valen la pena explorar son crear fondos y pedir apoyo financiero a los antiguos miembros. Las universidades de Estados Unidos han sido pioneras exitosas en algunos modelos de ingresos a largo plazo como estos. Varias comunidades están experimentando con sus propios fondos.

Con fines de lucro vs sin fines de lucro: La estructura financiera más natural para una comunidad es la entidad sin fines de lucro; sin embargo, hay un crecimiento de comunidades que exploran las vías con fines de lucro y, al mismo tiempo, vemos empresas construyendo sus propias comunidades. Nuestra experiencia y observaciones muestran que la estructura con fines de lucro puede ser peligrosa si las expectativas no son administradas cuidadosamente ni están alineadas. Al final, la confianza de los miembros es el recurso más valioso que tiene la comunidad, y un motivo con fines de lucro puede obstaculizarla en el largo plazo. Esta puede ser una razón para que las organizaciones con fines de lucro consideren hacer su comunidad una sin fines de lucro protegido dentro de una empresa más grande, para asegurar en el largo plazo y proteger la confianza de los miembros.

¿Qué canales usa la comunidad para comunicarse y reunirse?

- ¿Cuáles son las necesidades digitales básicas de los miembros y qué plataformas pueden satisfacerlas?
- ¿Cómo es el comportamiento digital de los miembros y de qué forma se puede integrar a la comunidad?
- ¿Dónde se reúne la comunidad de forma regular: física o digitalmente?
- ¿Cómo se comunica internamente la comunidad? ¿Y con el mundo externo?
- ¿Cuáles son los requisitos de la comunidad respecto a los espacios físicos?



Reflections

Comunidad primero, plataforma después: regularmente vemos organizadores de comunidades que empiezan sus proyectos, primero, seleccionando la plataforma y después construyendo la comunidad entorno a eso. Nuestra experiencia nos ha demostrado lo contrario: las necesidades de la comunidad y sus comportamientos actuales necesitan ser entendidos primero, y en un segundo paso eso permite encontrar plataformas y canales adecuados.

Entendiendo comportamientos y necesidades existentes:

- ¿Qué necesitan los miembros de la comunidad que puede ser resuelto con herramientas digitales?
- ¿Qué herramientas están usando los miembros naturalmente fuera de la comunidad?
- ¿Qué tipo de plataforma crea el mayor valor para ellos?
- ¿Qué herramienta asegura el más alto nivel de actividad?

Niveles de actividad triunfan con funciones inteligentes:

comúnmente hay un cambio al que se enfrentan varias comunidades cuando se trata de sus plataformas. La comunidad puede desarrollar su propia tecnología con funciones hechas a la medida que se ajustan perfectamente a las necesidades de los miembros, o se integran en una plataforma existente más grande que la comunidad ya usa, pero con funciones tecnológicas más básicas. Las plataformas existentes, de todas maneras, suelen ver niveles de actividad y retención más altos que aquellas sofisticadas hechas a la medida, y hemos observado a varias comunidades abandonar su costosa plataforma desarrollada para unirse a una existente y más simple. Al final, es más importante para la comunidad proveer canales y plataformas que son usadas fuertemente, aún y cuando sus funcionalidades son pobres. Plataformas con un comportamiento de usuario existente, como Facebook, Whatsapp, Slack o LinkedIn, tienden a crear grupos más activos y vivos.

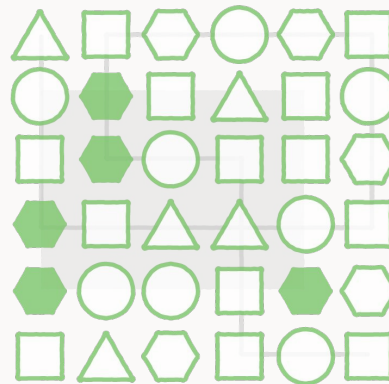
Reflections

Consistencia antes que tecnología: hemos encontrado que mientras un claro entendimiento de los canales y plataformas es importante, lo que importa aún más es el ritmo y la consistencia, similar a las Experiencias Compartidas (→ [Experiencias > Experiencias Compartidas](#)). Importa menos cómo una comunidad comunica y qué es lo que se comunica, mientras la comunicación suceda regularmente de una manera confiable.

Convergencia en lo virtual y lo real: La mayoría de las comunidades empiezan en un medio (por ejemplo, con encuentros en persona), pero después tienden a sumar una contraparte. Grupos con eventos cara a cara que se reúnen regularmente podrían compartir en línea también. Grupos solo digitales podrían buscar reunirse presencialmente una vez que hayan logrado masa crítica.

¿De qué forma la comunidad maneja la información de sus miembros?

- ¿Cómo la comunidad mantiene actualizados los datos de contacto de sus miembros?
- ¿Cómo pueden buscarse los miembros entre sí dentro de la comunidad?
- ¿Qué cosas críticas para la comunidad necesitan ser regularmente derivadas a los miembros?
- ¿Cómo la comunidad captura descubrimientos y el conocimiento generado?



Reflections

El manejo de información parece a simple vista un punto menor, pero conforme las comunidades maduran, este punto se vuelve crucial. El tipo de información que la comunidad recolecta dará forma al futuro de la comunidad misma. Diversas comunidades luchan para encontrar un sistema consistente y repiten sus esfuerzos para manejar la información una y otra vez.

Búsqueda: Una de las necesidades clave de varios miembros de las comunidades es encontrar formas de buscar otros miembros basados en su perfil, experiencia, localidad, intereses, etc. Esto crea mucho valor para los miembros, pero no es fácilmente ejecutado. La mayoría de las comunidades haciendo esto todavía usan herramientas muy básicas, como una Hoja de Cálculo de Google compartida.

Capturando descubrimientos: Algunas comunidades son como tesoros escondidos. Cuando los miembros comparten mejores prácticas, se preguntan entre sí por sus libros favoritos de un tema x o discuten asuntos filosóficos, crean información que puede ser valiosa para otros miembros, de esta u otras generaciones. Sin embargo, la mayoría de las comunidades no tienen la capacidad ni las herramientas para capturar esos descubrimientos colectivos.

Hazlo tuyo



Descarga las hojas de trabajo

Resumen

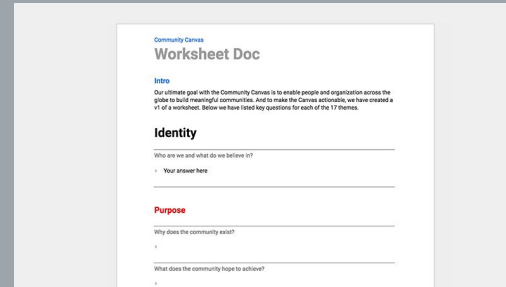
Este panorama visual contiene los 17 temas y las preguntas más importantes de cada uno de ellos. Este PSD está optimizado para imprimir todo el Canvas en una página.



Descargar

Documento detallado

Este Documento de Google enlista cada uno de los 17 temas con todas las preguntas relevantes. El documento es para personas que buscan seleccionar los temas relevantes y crear su propia estrategia.



Abrir

Involúcrate

Únete a nuestra comunidad

Creamos un grupo en Facebook para personas construyendo comunidades. Súmate si estás buscando consejo e ideas de mejores prácticas.

Community Builder Group

Recibe actualizaciones

Deja tu correo electrónico si quieres que te enviemos un mensaje cuando tengamos una nueva versión disponible, casos de estudio para los temas u otras herramientas para construir comunidades.

Suscribirse

Más acerca del Canvas

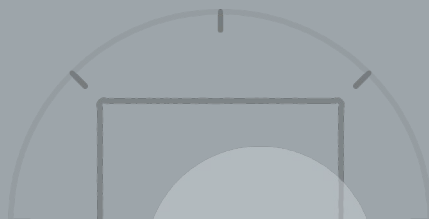
Si tienes curiosidad de aprender más acerca del Canvas y por qué lo creamos, revisa nuestro sitio web.

community-canvas.org



community-canvas.org

Todos los documentos de Community Canvas están bajo la licencia Creative Commons BY-NC-SA 4.0. [Puedes saber más acá.](#)



Sinceramente, gracias

El desarrollo de este Canvas no hubiera sido posible sin las innumerables horas de investigación y retroalimentación que nos dieron varios constructores de comunidades alrededor del mundo: estamos profundamente agradecidos por sus contribuciones y seguimos aprendiendo mucho de ustedes. ¡Le debemos este Canvas a su generosidad y al impresionante trabajo que hacen!

Esperamos que al hacer este Canvas de libre acceso a cualquier constructor de comunidades - aspirante o existente - logremos compartir tu conocimiento y amabilidad con el mundo.

Finalmente, miramos el Canvas como un trabajo en proceso y estamos verdaderamente agradecidos con cualquier comentario o sugerencia que puedas tener sobre cómo podemos mejorar para futuras versiones. Por favor escríbenos, nuestros contactos están en la siguiente página. ¡Y gracias!

Gracias especiales a Christine Lai, Casper ter Kuile, Angie Thurston, David Spinks, Alex Simon, Daniel Ospina, Mathias Jakobsen, Scott Shigeoka, Anton Chernikov, Ryan Fix, Michel Bachmann, Nettra Pan, James McBennett, Konstantina Zoehrer, Omri Bauer, ¡y todos los participantes de los talleres del Canvas de Comunidad!

Translation by Eder Delgado

¡Haznos saber qué piensas!

Nos encantaría saber qué piensas acerca del Canvas y cómo podemos ayudarte con tu comunidad. Por favor, ¡contáctanos también si tienes alguna sugerencia sobre cómo podríamos mejorar las próximas versiones del Canvas! Escribe a team@community-canvas.org o a través de nuestros contactos personales.

Sobre los autores



Fabian Pfortmüller es un emprendedor y constructor de comunidades basado en Nueva York y Mumbai. Dirige COMMUNITY, una firma de consultoría que ayuda a organizaciones a construir comunidades con propósito. Junto con Nico y otros, co-fundó Sandbox, una comunidad global para personas emprendedoras en sus veintes. Recientemente, Fabian co-fundó la marca de estilo de vida Holstee, conocida por su Manifiesto y suscripción mensual.

pforti@gmail.com
[@pforti](#)
pforti.com



Nico Luchsinger es un emprendedor y periodista basado en Zurich. Co-fundó Sandbox con Fabian, y dirigió la organización hasta el 2013. Actualmente, dirige la estrategia y programación en Asia Society Switzerland, un think tank enfocado en explorar el rol de Asia en el mundo.

nico.luchsinger@gmail.com
[@halbluchs](#)
medium.com/@halbluchs



Sascha Mombartz es diseñador y fundador de Office for Visual Affairs, un estudio de diseño de marcas y experiencia de usuario en Nueva York. Previamente trabajó en el New York Times y el Creative Lab de Google, antes de co-fundar startups de retail, tecnología y, finalmente, su propio estudio para trabajar con empresas en etapas tempranas.

s@officeforvisualaffairs.com
[@supermombartz](#)
officeforvisualaffairs.com