



PREGUNTAS FRECUENTES

(RESPUESTAS CONSTRUIDAS A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA)

Sobre la naturaleza y el sentido de las Comunidades de Práctica

- **¿Qué son las comunidades de práctica (COPs)?**

Las comunidades de práctica son grupos de profesionales que voluntariamente **crean entornos colectivos autoorganizados** donde, a partir de la interacción basada en compartir sus prácticas, producen **conocimientos** útiles e innovadores, para responder a problemas y desafíos comunes relacionados con su trabajo.

- **¿Por qué tienen sentido en la actualidad las COPs para las instituciones?** Las COPs se extienden en muchas organizaciones porque las formas de construcción de conocimiento tradicionales no son capaces de responder con agilidad a la complejidad de los nuevos tiempos, a la renovación constante de contenidos y a la aparición de actores y agentes que hay que incorporar a los procesos – de planificación, de diagnóstico, de gestión, de desarrollo normativo...-para que sus enfoques y conocimientos no queden fuera. Al tener un funcionamiento horizontal, entre iguales, se da cabida en su funcionamiento a personas que en la estructura vertical no formarían parte activa del conocimiento de la organización, incorporándolas y sumando sus saberes y su experiencia. Las comunidades de práctica suponen una nueva cartografía de personas y conocimientos en la organización. A ello hemos de añadir las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y la sociedad en red para el trabajo colaborativo y la construcción colectiva de soluciones y propuestas innovadoras.

- **¿A partir de qué tipo de necesidades y carencias trabaja una COP?** Las COPs trabajan en proyectos que tienen que ver con la mejora de la coordinación, la comunicación, la gestión interna del conocimiento, el desarrollo de protocolos comunes entre personas que trabajan alrededor de un mismo proyecto y necesitan criterios y herramientas comunes de gestión, etc. Suelen ser muy eficaces, y están especialmente indicadas en aquellos casos en que ha habido un cambio normativo



o hay que desarrollar un nuevo plan que afecta a distintas personas profesionales, de forma que el trabajo colaborativo sirve para consensuar aquellos protocolos o herramientas prácticas que, partiendo de la construcción de criterios y de un lenguaje común, ayudan a tener un mismo enfoque y a aplicar las mismas prácticas. En definitiva, unifican y homologan criterios.

- **¿Qué productos de conocimiento desarrolla una COP?**

Desarrolla productos de conocimiento de todas las temáticas y niveles de profundidad. Algunos ejemplos son aparentemente elementales pero pueden suponer una primera fase con el objetivo de desarrollar otros productos con posterioridad mucho más ambiciosos:

- Poner en común recursos, tareas y funciones para construir **un mapa de proceso y relaciones** en un centro directivo.
- Hacer un **manual de preguntas frecuentes** sobre un plan o temática específica de un centro directivo para subirlo a la red.
- Elaborar un **glosario de términos** en un proyecto en el que participan personas de distintas disciplinas profesionales.
- Consensuar protocolos y criterios comunes de actuación en personas que tienen que desarrollar un plan o una normativa.
- Otros ejemplos son la elaboración de productos más complejos que requieren de procesos más largos, como elaborar guías, manuales de evaluación, redes de gobernanza para un plan, etc.

- **¿Son las comunidades de práctica lo mismo que grupos de trabajo con un encargo?**

No. Las COPs son grupos no formales de profesionales cuyo origen y funcionamiento no tiene que ver con el organigrama, ni con las funciones, ni con la jerarquía dentro de la organización; sino con **dinámicas de trabajo e intercambio horizontal, entre iguales**. Las comunidades de práctica no se crean para decirle a sus miembros lo que tienen que hacer, sino para que ellos/as mismos decidan el tema y la forma en que quieren trabajar. Son ellos/as quienes fijan su agenda y prioridades de acción. Esta advertencia es crítica para las organizaciones que pretenden establecer comunidades



como una extensión de la estructura jerárquica de sus órganos formales. Las instituciones tienen que evitar ser intervencionistas con la tentación, que siempre existe, de convertir la comunidad en un dispositivo “*para acelerar las tareas ordinarias del Plan de Trabajo cotidiano*”. La propiedad de las comunidades es de sus miembros, que se autoorganizan y establecen sus compromisos entre ellos/as, consensuan un calendario y deciden los productos de conocimiento que les interesa construir. Esa es una de las potencialidades de las COPs: en primer lugar porque los compromisos entre iguales son más fuertes y con más motivación que los que se hacen con la institución en los grupos de trabajo. Pero también porque el nivel de motivación aumenta cuando las personas son responsables de su proyecto y se autoorganizan para conseguirlo. Las comunidades no se crean por designación y adscripción de sus miembros como los grupos de trabajo, sino por decisión libre, y la pertenencia no se da automáticamente sino en función a la participación activa en ellas. Todo ello no exime de que debe contar con el respaldo institucional ya que en caso contrario el recorrido del producto no sería el deseado.

- **¿Son lo mismo las COPs que las comunidades de aprendizaje?** Las comunidades de práctica abren procesos de investigación y exploración colectiva basados en compartir prácticas y conocimientos **con el objetivo de mejorar aspectos del trabajo e implementar cambios en el mismo**. En ninguna de las COPs del proceso abierto en Andalucía el objetivo inicial de las comunidades ha sido el aprendizaje. Ahora bien, las comunidades en su recorrido exploratorio, que nunca es lineal, generan aprendizajes que en muchos casos integran, al igual que pueden atravesar por momentos de innovación, de generación de prototipos o de gestión de conocimientos.

Sobre la creación y el impulso de comunidades de práctica

- **¿En qué beneficia a un centro directivo el que haya una comunidad de práctica?**

Los centros directivos se benefician de estos modelos de aprendizaje y producción de conocimiento colaborativo por el **aumento de la motivación e iniciativa** de los miembros de las comunidades, y porque, trabajando sobre lo que les afecta, obtienen resultados válidos y mejoras para toda la organización relacionados con criterios, protocolos, guías prácticas, manuales, etc. Las COPs son



sujetos de innovación e iniciativa, pero para que ese beneficio se dé es esencial que el centro directivo facilite el trabajo de la COP, la haga visible en su entorno y cree condiciones para la implementación de su producto.

- **¿De quién puede ser la iniciativa de creación de una COP?**

Lo mejor es que la iniciativa de creación de una COP surja de **las propias personas profesionales** que se sientan motivadas para compartir sus prácticas y abordar una temática concreta relacionada con su trabajo. No obstante, la iniciativa puede surgir de la propia institución pero ofreciendo la metodología y el marco de apoyo que ofrece el IAAP para las comunidades de práctica, para quien voluntariamente quiera participar.

- **¿Puede una persona con responsabilidades de dirección crear una COP y designar a las personas que deben participar?**

Las personas con responsabilidad pueden detectar la oportunidad o la necesidad del trabajo colaborativo para solucionar un problema o para mejorar los niveles de coordinación interna en su unidad. Pero lo primero que tienen que saber es si lo que quieren tener es un equipo de trabajo con un encargo, unos plazos concretos, unos miembros designados y un objetivo prefijado; o lo que buscan es que se active un proceso de creación basado en la colaboración, donde la propiedad del proyecto y la organización sea de las personas participantes. En este segundo caso estaríamos ante una COP.

- **¿Qué tiene que hacer un/a directivo/a o jefe/a de servicio que quiere impulsar una COP?**

Un directivo/a o jefe/a de servicio que quiere crear una COP porque entiende que sus beneficios son mayores que los del equipo de trabajo, debe primero **mapear e identificar personas que estarían motivadas para participar, debe plantearles el proyecto, y debe favorecer un proceso de autonomía y apropiación** progresiva del proyecto por parte de esas personas, creando las condiciones, facilitando el tiempo y el espacio adecuados, y consensuando con ellos el tipo de respaldo y visibilidad que les va a dar.



- **¿En qué se benefician las personas que participan en una COP?** Por una parte, la COP se basa en construir conocimiento que mejora los proyectos de trabajo a partir de la experiencia y la capacidad de respuesta colectiva de sus miembros. Supone por tanto **la puesta en valor del mucho conocimiento acumulado durante años** y que a veces se desaprovecha. Pero también hace visible a las personas, las empodera, facilita la construcción de narrativas distintas sobre la administración y ayuda a que el foco se ponga sobre temas que interesan y preocupan a los/as profesionales y que a veces se encuentran fuera del foco de la organización. Por otra parte y desde el punto de vista institucional, desde el Instituto Andaluz de Administración Pública se reconoce a las COPs como acción formativa que genera conocimiento útil para la organización, suponiendo esto un reconocimiento en forma de certificación de aprovechamiento para sus miembros por 80 horas lectivas. Como acción formativa del IAAP, generadora de conocimiento útil, la COP es interlocutora en diálogos y propuestas para el diseño de futuras actividades formativas – jornadas, talleres, seminarios- en las temáticas que ha estado trabajando.

Sobre el apoyo del IAAP a las COPs

- **¿Cómo se puede crear una COP en el marco del Programa “En Comunidad. La Colaboración Expandida” del IAAP?**

Hay dos formas de crear una COP en el marco del Programa:

- Participando en el **taller Semilla** que se convoca anualmente.
- Contactando con el IAAP a partir de la existencia de un pequeño grupo motor, de forma que se inicie el **proceso de apoyo y asesoramiento** para que la COP vaya definiendo su plan de acción y su trabajo. Son los que llamamos **talleres Nómada**

- **¿Como reconoce el IAAP a la COP como actividad formativa?**

El reconocimiento de la COP se concreta en:

- Certificado de 80 horas como alumnos/as a todos/as los/as participantes
- Certificado de 80 horas de docencia a la persona dinamizadora.



- **¿Qué tipo de apoyo ofrece el IAAP a las comunidades una vez reconocidas?**

El IAAP ofrece **formación** a las personas que están en procesos de comunidades a través de los talleres semilla y establece distintas formas de **acompañamiento** a las comunidades en sus distintos Momentos (Pre-Zero; Zero y Vértice). Igualmente desde el Programa “En Comunidad. La Colaboración Expandida” se asesora particularmente a cada COP a través de reuniones, on line, ...; y se facilitan recursos metodológicos como la guía, fichas concretas para cada fase del proceso, etc. Dentro del apoyo que se ofrece se han diseñado guías prácticas y herramientas y una propuesta metodológica para acompañar las distintas fases del proceso.

- **¿Qué le pide el IAAP a las COPs para reconocerlas como actividad formativa?**

- X Que sean un mínimo de 6 miembros.
- X Que duren un mínimo de tres meses.
- X Que celebren su Momento Zero, o momento fundacional en el que establecen su plan de acción y su Momento Vértice final.
- X Que haya un registro de las reuniones presenciales.
- X Que finalice con un producto o entregable su trabajo.
- X Que exista una calificación final.
- X Que remita la documentación previa y final, consistente en:
 - Plan de acción
 - Listado de miembros
 - Anexo de colaboración de la persona dinamizadora
 - Actas de las reuniones presenciales
 - Acta de calificación
 - Cuestionarios de evaluación
 - Mapa del Momento Vértice
 - Producto final



- **¿Cómo ayuda el IAAP a la visibilización de las COPs?**

El IAAP está en contacto con las personas responsables de los centros directivos en los que hay COPs a través de reuniones y correos remitidos por la Dirección del IAAP en los que va informando del proceso. Además ofrece la posibilidad de unas jornadas de presentación del producto en su entorno una vez finalizado el trabajo, de forma que el resultado de la COP se haga visible y se pueda contrastar con compañeros/as y con expertos/as en el tema que enriquezcan los enfoques del trabajo realizado.

Sobre el funcionamiento de las cops

- **¿Quiénes pueden ser dinamizadores/as de una COP?**

Cualquier persona puede ser dinamizadora de la COP siempre que tenga el respaldo de sus compañeros/as y el apoyo de la persona responsable de la institución. En relación a capacidades y habilidades, es importante que conozca el tema sobre el que se va a trabajar, que conozca a sus compañeros/as, que tenga una actitud colaborativa, y que tenga iniciativa.

- **¿Quién puede ser miembro de una COP?**

Puede ser miembro de una COP cualquier profesional que tenga conocimientos y experiencia práctica acerca de la temática que vaya a abordar la COP y que tenga el respaldo del resto de sus miembros.

- **¿Pueden formar parte de la COP personal de agencias, entes instrumentales de la Junta de Andalucía o personas de fuera de la administración?**

Sí, pueden formar parte de la COP personal de agencias y entes instrumentales, pero **no pueden recibir certificación** por su participación; en su caso se les dará una ACREDITACIÓN que justifique su participación en la COP. También pueden formar parte de la COP personas de entidades sociales, ONGS o ciudadanos/as en general que estén relacionados con el proyecto que aborda ésta, pero en este caso también recibirán una acreditación por su participación.



- **¿La dinamización de la COP es sólo responsabilidad del dinamizador?** No, la **dinamización debería ser algo compartido** y eso debe quedar claro desde el Momento Zero cuando se establecen los compromisos de cada uno/a con el trabajo a realizar. Esa es la única forma de avanzar en copropiedad y autoorganización de la COP. Para el IAAP la persona dinamizadora es solo la persona interlocutora de todo el proceso administrativo de entrega de documentación, y la persona que tiene la iniciativa de activar el proceso inicial de convocar al Momento Zero y de dinamizarlo. A partir de ahí lo ideal es compartir la coordinación de sesiones presenciales, la realización de actas, el dar turno de palabras o la motivación del grupo para que se vayan cumpliendo los compromisos.
- **¿Cuánto debe durar una COP?**
Tres meses como mínimo para realizar el trabajo, pero en ningún caso debe superar los 6-8 meses ya que, en caso de querer continuar y que su proyecto sea superior a ese plazo, se debe desglosar el producto en productos intermedios que tengan valor en sí mismos. Por ejemplo, si se va a hacer una guía de evaluación se debe establecer primero un glosario, un listado de buenas prácticas o un listado de preguntas frecuentes.
Y en una segunda fase desarrollar herramientas y recursos.

Sobre las COPs y el apoyo de los centros directivos y de la institución

- **¿Puede una COP actuar en contra de la línea estratégica de la institución?**
Las COPs desarrollan productos y prototipos que deben servir para la mejora de algún aspecto real del trabajo. Pero para que estos productos se implementen **las comunidades deben buscar respaldo y construir consensos con las personas responsables, para que los productos sean coherentes con las estrategias de la institución.**
- **¿Cómo puede un/a jefe/a de servicio apoyar a una COP?**
Puede hacerlo de muchas maneras: **Facilitando** momentos para sus reuniones, **dándole visibilidad** dentro de la institución y su entorno al trabajo que están realizando; **compartiendo sus**



documentos; reuniéndose cada cierto tiempo con la persona dinamizadora o con la COP; explicando esta forma de trabajo al resto del personal para que entiendan las particularidades de horarios, reuniones, etc; integrando el trabajo de la COP en otros proyectos de la institución para que no sea algo marginal, etc.

- **¿Puede un/a jefe/a de servicio participar en una COP?**

La persona con cargo de responsabilidad en el Servicio debe promover, apoyar, y contrastar los avances del trabajo de la COP, pero, en principio, no participar como un miembro más. La COP se basa en el intercambio entre iguales y en la co-propiedad, y eso es lo que mantiene el nivel de motivación y hace que las personas se sientan útiles y empoderadas a través de la posibilidad de pensar juntas y generar conocimientos útiles basados en su experiencia. Es difícil que las personas responsables de Servicio sean vistos como un igual, y su aparición en el grupo no es recomendable porque hace que inevitablemente se conviertan en referentes y propietarias del proceso.