

# EN COMUNIDAD

HISTORIAS DE COLABORACIÓN E INNOVACIÓN  
EN LA ADMINISTRACIÓN ANDALUZA



Instituto Andaluz de Administración Pública  
**CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



Formación

**MARZO, 2018**

**NEWSLETTER N° 1**

# COLABORACIÓN E INNOVACIÓN EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

POR JOSÉ M<sup>a</sup> SÁNCHEZ BURSÓN

Director del Instituto Andaluz de Administración Pública



El IAAP se plantea como objetivo estratégico responder a los desafíos que la nueva realidad presenta a las administraciones públicas en materia de aprendizaje y generación de conocimiento.

El dinamismo y los desafíos del actual contexto, la obsolescencia de contenidos, así como las oportunidades que ofrecen las herramientas y recursos tecnológicos hacen que no hablemos sólo de un tema de nuevos contenidos, sino más bien de otras formas de generación y gestión de conocimientos para que tengamos administraciones abiertas e innovadoras. Ya nadie puede caminar solo si quiere ser eficiente.

El trabajo colaborativo se ha vuelto esencial y en nuestras instituciones y centros directivos hay muchas personas que creen en él y que, cuando se promueven las condiciones básicas para la conversación y la colaboración, se juntan con otras compañeras y compañeros siendo capaces entonces de abordar problemas comunes y producir soluciones colectivas útiles para los servicios y para la ciudadanía.

En el marco del proyecto "En comunidad", que impulsamos desde el IAAP, hasta el momento se han creado 22 comunidades de práctica de temática diversa.

Las comunidades de práctica están formadas por personal técnico que se une de forma voluntaria y se autoorganiza para producir un conocimiento innovador que se necesita para mejorar sus planes o servicios. En Abril comenzaremos la segunda edición del taller "semilla" para la creación de Comunidades. Con ello buscamos que se extienda y haga escalable en nuestra administración esta forma de innovación colaborativa que se basa en la iniciativa y los conocimientos de las empleadas y los empleados públicos, en entornos que deben hacerlo posible.

Iniciamos con esta Newsletter un canal de comunicación que tiene como objetivo dar visibilidad y voz a los proyectos de colaboración basada en la conexión social entre iguales y en la gestión compartida del conocimiento. Se trata de poner en valor el impulso y la vitalidad de estas narrativas de colaboración e innovación en el contexto de la administración de la Junta de Andalucía. Te damos la bienvenida.

# PROYECTO "EN COMUNIDAD"

**cop**

Grupos de profesionales que comparten un interés y que voluntariamente se autoorganizan para construir de forma colaborativa un conocimiento necesario para la mejora o innovación de su práctica laboral

## MOMENTO ACTUAL DEL PROYECTO



Experiencia  
Talento  
Pasión  
Voluntariedad  
Compromiso  
Iniciativa  
Conocimientos  
Soluciones

Los miembros de la COP

El Centro Directivo

QUÉ SE APORTA

Apoyo institucional  
Visibilidad de la COP  
Alineación Estratégica  
Tiempo y espacio para el trabajo de la COP

Empoderamiento de las personas  
40 horas de formación Certificadas  
Relaciones interpersonales  
Narrativas y relatos propios  
Formar parte de la solución

Los miembros de la COP

El Centro Directivo

QUÉ SE GANA

Coordinación  
Cultura Colaborativa  
Inteligencia colectiva  
Optimización de recursos  
Visibilidad- Prestigio  
Gestión Eficaz del Talento  
Trabajo en Equipo  
Solución de problemas recurrentes

¿QUÉ APORTA EL PROGRAMA "EN COMUNIDAD" DEL IAAP A LAS COP?



Formación para saber dinamizar las COPs.



Herramientas para la gestión de la COP



Asesoramiento experto y acompañamiento a las COPs



Visibilidad de la COPs y sus productos



Reconocimiento de 40 horas de Formación



En esta primera newsletter entrevistamos a Manel Muntada Colell, experto en comunidades de práctica y asesor del programa " En comunidad", que para ir abriendo boca comparte con nosotros la siguiente reflexión:

“

La innovación en la Administración, la innovación de verdad, la que cambia maneras de hacer, no se debe tanto a las políticas que se imponen "desde arriba" como a la actitud realmente emprendedora de muchas de las personas que trabajan en ella y que aportan valor, espontánea, continua y discretamente, desde cualquier esquina de la organización.

## COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y EMPRENDEDURÍA

ENTREVISTA A MANEL MUNTADA COLELL,

En comunidad (EC): ¿ Por qué participan las personas de la administración voluntariamente en las comunidades de práctica integrándolas en su día a día? Con la que está cayendo...

Manel Muntada (MM): Para cualquiera que conozca las COPs y vea de cerca lo que las personas hacen y lo que obtienen a cambio, la respuesta diáfana que aparece es la riqueza que aporta a la vida profesional. El salir de la rutina endogámica a la que lleva el desempeño diario de las propias obligaciones para airearse y contribuir al brillo de impulsar un proyecto compartiendo intereses, estableciendo conexiones libres e intercambiando experiencias y maneras de hacer con otros profesionales poseídos de la misma ilusión.

EC: ¿ Sólo por airearse y salir de la rutina o hay algo más?

MM: No, sólo por eso no. Si uno dedica tiempo a hablar con esas personas y ver como funcionan las COPs se da cuenta de algo más: de que el gran motor que impulsa desde lo más interno, a no pocas personas, a comprometerse en este tipo de iniciativas, es el de poder vehicular y dar salida al impulso emprendedor que anida en ellas para contribuir a mejorar la pequeña parcela de mundo en la que habitan y de la que se sienten responsables. Y lo hacen porque sí, por el placer de hacerlo e integrar, de manera más o menos consciente, el día a día profesional al proyecto de una Vida que valga la pena ser vivida.

EC: ¿ Cómo valoras las comunidades de práctica que están apareciendo en la administración andaluza?

MM: La importante eclosión de Comunidades de Practica que está teniendo lugar en la Junta de Andalucía de la mano del programa que está impulsando el Instituto Andaluz de Administración Pública estimula una reflexión muy, muy parecida. Lo que hace de la Comunidad de Práctica un fenómeno singular es que debe su éxito al grado en que sus miembros son propietarios del objetivo que centra la atención del grupo, se adscriben voluntariamente a participar para solucionar problemas que sienten como suyos y no sólo deciden qué hacer sino también cómo y cuándo hacerlo.

EC: ¿ Pueden imponerse los cambios y la innovación desde arriba en una organización?

MM: La innovación de verdad, la que cambia maneras de hacer, no se debe tanto a las políticas que se imponen "desde arriba" como a la actitud realmente emprendedora de muchas de las personas que trabajan en ella y que aportan valor, espontánea, continua y discretamente, desde cualquier esquina de la organización. Esto es así ahora y lo ha sido siempre.

EC: Gracias Manel por tus palabras y tu ayuda en el proyecto. Seguimos.

**"EL MOTOR QUE IMPULSA A LAS PERSONAS A UNA COP ES INTEGRAR EL DÍA A DÍA PROFESIONAL AL PROYECTO DE UNA VIDA QUE VALGA LA PENA SER VIVIDA"**



# DE LA COMPLEJIDAD, DE LA DIVERSIDAD A LA RIQUEZA DE LA CREATIVIDAD

POR MILAGROS GARCÍA, DINAMIZADORA  
DE LA COP "ACOGIDA EN LOS JUZGADOS  
DE FAMILIA".

Cada día me cruzo por la calle con escenas familiares que trasladan mi pensamiento a la Ciudad de la Justicia, a la 4ª planta, al Juzgado de Familia, a mí despacho y a los procesos judiciales contenciosos que están sobre la mesa. Expedientes que esperan que se haga el informe requerido sobre unos papás y unas mamás que habiendo iniciado un divorcio o habiendo concluido con una sentencia que no les satisface, no logran encontrar el punto de equilibrio en su dolor, entre la ruptura de pareja y la necesidad de continuar relacionándose como progenitores. Informes sobre unos menores, unos hijos que se encuentran atrapados entre sus propias emociones y vivencias y el conflicto de sus progenitores.

Cinco funcionarios y funcionarias: un Juez, una Fiscal, tres Psicólogas y una Trabajadora Social - diferentes profesionales con inquietudes comunes y necesidades entrelazadas- hemos creado una Comunidad de Práctica para desarrollar y establecer un "Programa de Acogida Personalizada en los Juzgados de Familia de Málaga". Un Plan desde donde acoger a las familias que se encuentran inmersas en un Proceso Judicial Contencioso y tomar conciencia de las consecuencias -para ellos mismos y para sus hijos e hijas- de mantener como eje de sus vidas al conflicto; desde donde potenciar un proceso judicial de calidad, dando un marco jurídico a la nueva estructura familiar, legitimando y delimitando derechos, deberes y responsabilidades; y desde donde diferentes operadores jurídicos con distintas disciplinas y marcos de actuación hemos de ofrecer respuestas coordinadas y de calidad. Todos poniendo nuestro granito de arena acogiendo y orientando a las familias ante un entramado judicial que les sobrepasa y donde esperan ser escuchados.



Esa es la gran riqueza de esta COP, la diversidad disciplinar que hace que, más allá de la dificultad, tengamos que acordar criterios, lenguajes y enfoques para poder desarrollar criterios metodológicos comunes. La colaboración en un caso así resulta fundamental y es la base de una forma de abordar el trabajo no sólo más eficaz, sino también más creativa y humana.

**"DIFERENTES  
OPERADORES JURÍDICOS  
CON DISTINTAS  
DISCIPLINAS Y MARCOS  
DE ACTUACIÓN HEMOS DE  
OFRECER RESPUESTAS  
COORDINADAS Y DE  
CALIDAD"**





# LA CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA DE UN RELATO EN POSITIVO DE LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

ENTREVISTA A EVA RAMÍREZ Y MARTA DOMÍNGUEZ, funcionarias de la Delegación Territorial de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de Sevilla y dinamizadoras de la COP al servicio de la Formación para el Empleo.



En comunidad (EC): ¿Cómo surge la posibilidad de crear una comunidad de práctica en la formación para el empleo en Sevilla?

Tras el último concurso de traslados del personal funcionario el pasado septiembre, aterrizamos en el Servicio de Formación para el Empleo de la Delegación Territorial de Sevilla. Por motivos de distinta naturaleza, fundamentalmente judicial y de reestructuración orgánica, la Formación para el Empleo ha sufrido bastantes cambios tras un periodo de paralización. Desde el principio, y a pesar de la incertidumbre que acompaña a los mismos, vimos en la suma de estos cambios -personales e institucionales- una oportunidad. Había un conocimiento acumulado que se había mantenido en el Servicio por parte de quienes llevaban más tiempo, pero que en algunos casos estaban aislados. Y había ganas de compartir ese conocimiento y asumir nuevos retos.

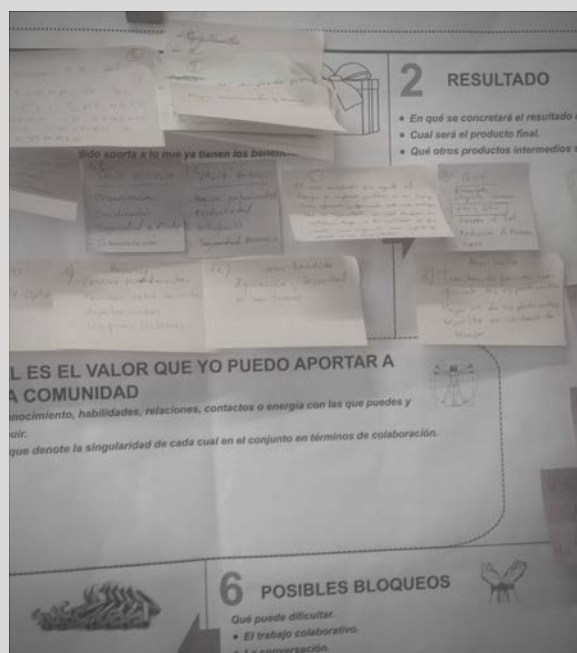
EC: ¿Cual fue la respuesta de la gente?

No teníamos todas las respuestas posibles, pero sí la sensación de que compartimos necesidades y procedimientos que se podían ordenar y abordar desde el trabajo colaborativo. Convocamos a todo el servicio a una primera reunión. La respuesta superó nuestras expectativas. Asistieron personas con ganas de juntarse, de ponerle voz a las caras con las que se cruzaban en los pasillos, de intercambiar inquietudes y necesidades, de hacer algo... más bien mucho, quizás, demasiadas cosas a la vez. Tras esta amplia batería inicial surgida en el momento Zero, seleccionamos tres productos concretos de utilidad para nuestro día a día: la elaboración de un Dossier de Bienvenida al Servicio, un Repositorio de Modelos comunes como segundo entregable y a largo plazo, una Gestión por Procesos del Servicio.

EC: ¿Cual sería la particularidad de vuestra COP?

La particularidad de nuestra comunidad quizás sea nuestra fortaleza. Estamos juntas colaborando personas que acabamos de llegar con personas que llevan años en la formación para el empleo y que han vivido años difíciles: en esa combinación hay una voluntad común de ser eficaces, pero también de construir nuestro propio relato sobre una administración conectada a la realidad, abierta, en la que la posibilidad de pensar juntos soluciones y de colaborar no sólo mejora los servicios sino que dignifica a las personas .

**“HAY UNA VOLUNTAD COMÚN DE SER EFICACES, PERO TAMBIÉN DE CONSTRUIR NUESTRO PROPIO RELATO SOBRE UNA ADMINISTRACIÓN CONECTADA A LA REALIDAD, ABIERTA”**



# 4 COSAS QUE APRENDIMOS CON LAS PRIMERAS COPS DE ANDALUCÍA.

POR JOSE IGNACIO ARTILLO, RESPONSABLE DEL PROYECTO EN COMUNIDAD



## A ESTAS ALTURAS HAY COSAS QUE YA HEMOS APRENDIDO.

En noviembre de 2017 se pusieron en marcha las 22 COPS impulsadas por el proyecto "En Comunidad", que cuentan con el apoyo y asesoramiento del IAAP. Estas son algunas de las cosas que aprendimos con ellas.

### 1. HAY OTROS MUNDOS PERO ESTÁN EN ESTE

Hay un relato que se hizo fuerte y se extendió como la pólvora: la administración es un conglomerado de espacios compartimentados, desconectados de la realidad. Pero el proyecto de comunidades de práctica ha hecho visibles a personas, técnicos normales, que creen en que lo colaborativo mejora el trabajo y la situación de las personas transformando las organizaciones.

**"LAS CLAVES PARA EL TRABAJO COLABORATIVO QUE EL MUNDO DE HOY EXIGE A LAS ADMINISTRACIONES YA ESTABAN ENTRE NOSOTROS/AS, SÓLO HACE FALTA DISPONERLAS DE OTRA FORMA PARA EXPLORAR Y CREAR SENTIDOS NUEVOS"**

### 2. ANCLA TU ARADO EN LA TIERRA PARA QUE TE PUEDAN GUIAR LAS ESTRELLAS...

Las COPS son personas que se juntan para solucionar un problema común porque tienen los pies en la tierra, enraizados en un proyecto concreto. Ven que es necesario consensuar criterios o poner en valor la experiencia que hay en su campo profesional compartiendo la riqueza de conocimientos y de soluciones que hay en sus años de práctica.

### 3. CUANDO LLEGUE HABRÁ CEREZAS EN LA COPA DEL ÁRBOL...

Un caracol inició su ascensión por el tronco de un cerezo en pleno invierno cuando las ramas estaban desnudas. Un saltamontes le preguntó riéndose que adonde iba, si allí arriba no había frutos. Sin detenerse, el caracol le contestó: "Cuando llegue las habrá...". Las personas que se han puesto en marcha en una COP para construir un producto de conocimiento abren una pausa dentro de la administración para activar "otra parte" de la forma de trabajo que también está en la cultura organizativa, la colaboración y la búsqueda de soluciones colectivas, pero que, en muchos casos, ahora está fuera de encuadre.

### 4. EL PEOR ENEMIGO DE LAS COPS SON LAS SEUDO COPS Y NO LAS ESTRUCTURAS VERTICALES

Son aquellas COPS que internamente reproducen rutinas y formas de trabajo de los equipos de proyecto. Sus miembros tienen integrada la cultura ancestral del solucionismo y se apremian para concretar los productos sin apropiarse realmente del proceso. Si de verdad quieres una COP confía en las personas, tómate tu tiempo, participa del intercambio, construye consensos, aprovecha las oportunidades que salen al paso. Al final del camino, como en el viaje a Itaca, la COP no será solo su producto, sino una fuente de conocimiento, dignidad e iniciativa innovadora para las personas y para las organizaciones en cambio.

Hoy en la administración pública hay personas que nuyen de las grandes palabras y vuelven la mirada a lo pequeño, a lo doméstico, a lo auténtico: a lo que nos permite expresarnos, interactuar, a través de lo colaborativo, a lo comprometido, a lo próximo, a la creatividad con otros, a la potencia generadora de conocimiento y significados desde la experiencia individual y colectiva. Eso son las COPS.

PARA SABER MÁS: [HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=LQ8LX8EM-OC](https://www.youtube.com/watch?v=LQ8LX8EM-OC)

# CÓMO PARTICIPAR EN EL PROYECTO CREANDO UNA COP

