

---

## Comunidades de Práctica / COP

---

### 1. Concepto: ¿Que son las comunidades de práctica?

*Desde muy niño tuve que interrumpir mi educación  
para ir a la escuela.  
George Bernard Shaw*

Una comunidad de práctica (COP) es un grupo de gente – por ejemplo profesionales de un municipio - con intereses similares que – al inicio - se une informalmente para alcanzar una meta o tarea común. La informalidad de la COP se vuelve una **informalidad estructurada** a base de los intereses expresados por l@s mism@s participantes. En otras palabras, las COPs son espacios de **aprendizaje** donde l@s participantes se enteran de lo que otros saben y lo aplican. De esta forma aparecen mercados de conocimiento donde las personas comparten su único recurso que se multiplica por el uso: el conocimiento.

La aplicación del concepto COP a la Región Los Nonualcos tiene un doble objeto:

- Aprovechar y dar valor a las prácticas de las/los profesionales de las municipalidades para mejorar la gestión local
- Fomentar las relaciones inter-municipales y el intercambio horizontal en la región

#### **Las características de una COP son:**

- Es un grupo heterogéneo y voluntario para el intercambio horizontal.
- Tiene un tema en el cual l@s participantes tienen un interés en común.
- Se concentra en la experiencia práctica para solucionar problemas relacionados con el tema.
- Es un grupo que explora nuevos terrenos.
- Se auto-organiza en base a acuerdos sobre el tema, la forma del intercambio y los productos que quieren elaborar.
- Incluyen y amplían el desarrollo personal a través de encuentros vivos.

Las COPs surgen entre personas que desean profundizar sus conocimientos en un área concreta a través del intercambio de ideas, opiniones y la **experiencia concreta** en diferentes contextos para explorar la posibilidad de adaptar y aplicar tal experiencia. Son nudos para intercambiar e interpretar conocimiento práctico.

Las COPs son lugares de aprendizaje (físicos y/o virtuales) en los cuales l@s participantes intercambian conocimientos prácticos por medio de **encuentros voluntarios**. Al inicio, una

COP frecuentemente consta de much@s participantes, porque tiene un tema en el que están interesadas personas de fondos diferentes y con intereses diferentes. Un mapeo abierto de los temas y la priorización de ellos facilita la identificación de un tema prioritario y la conformación de una COP enfocada en la búsqueda en común de soluciones concretas. El **enemigo** de una COP es el discurso teórico y el afán de tener razón con una sola solución a los problemas, sin tomar en cuenta la diversidad de capacidades, recursos y contextos.

## 2. Objetivo de las COPs

*El conocimiento es inseparable de la práctica.  
Séneca*

Las COPs son grupos que comparten el anhelo de aprender de otros. El objetivo de la COP es crear **nuevas opciones de acción**. A través del intercambio de conocimiento y experiencias prácticas, l@s participantes adquieren nuevo conocimiento que les facilita encontrar nuevas soluciones de problemas en su ámbito de trabajo. La COP representa un espacio para presentar una experiencia concreta, debatir su alcance y compartir el conocimiento.

L@s participantes discuten preguntas para **buscar juntos las respuestas** para resolver problemas prácticos. Compartiendo experiencias, l@s participantes exploran la posibilidad de aplicar el conocimiento y desarrollan nuevas ideas.

El alcance del conocimiento es sin límite. Aparece en **diferentes formas**, por ejemplo una estrategia probada, un procedimiento para solucionar un problema específico (es decir: una buena práctica) y también en la forma de un conocimiento lateral, a veces difícil de concretar porque su aplicación necesita intuición y empatía.

## 3. Desarrollo de las COPs

*Más vale encender una vela que maldecir la oscuridad.  
Proverbio chino*

Una COP nace de un **interés común**, temas y problemas comunes. Al principio, en un encuentro inicial se definen los temas, los intereses, la relación con actores exteriores y el propósito en común. Luego el grupo de participantes se pone de acuerdo sobre la forma de trabajar juntos. Deciden como quieren organizar sus encuentros, si quieren foros de encuentro físico o virtual o las dos cosas. En esta fase puede ser conveniente de trabajar con un@ facilitador@ que promueve la capacidad de escucha, el intercambio y la búsqueda de un interés común. En su fase inicial, encuentros informales y visitas promueven la afiliación, adhesión, curiosidad y la identificación con la COP.

Una vez instalada la COP, siguen encuentros y visitas regulares. L@s mism@s participantes deciden sobre el desarrollo de la COP y en particular de su **estructuración formal** en términos de planes, cronogramas, compromisos. Es importante de hacer visibles y palpables los resultados obtenidos para motivarse o para ver que la meta puesta ha sido conseguida. L@s participantes de la COP deciden por cuenta propia sobre cuando quieren concluir el proceso de intercambio. La COP puede disolverse cuando l@s participantes han logrado las metas que se han propuesto al principio o cuando el interés común se ha esfumado.

La **composición** de la COP debe tomar en cuenta las **distancias de poder** en la jerarquía formal de trabajo de l@s participantes. Al inicio, valdría empezar con un grupo más o menos homogéneo de posición jerárquica, pero de diferentes profesiones. La COP no tiene una agenda fija y para los encuentros no hay un ritmo fijo. Sin embargo, encontrar el **ritmo adecuado** en cada fase es la clave para el buen desarrollo de la COP. Reuniones regulares conjuntas aumentan el interés y la inclusión de l@s participantes. Actividades como visitas conjuntas en un lugar de trabajo ayudan a generar nuevas ideas y aportaciones.

El motor más efectivo para **fomentar el compromiso** de l@s participantes son los beneficios de cada uno de l@s participantes y la posibilidad de elaborar *Productos de Conocimiento* que pueden ser difundidos más allá de la COP. El desarrollo de la COP sigue los siguientes pasos:

**(a) Conformación del grupo y clarificación del tema**

- Invitar a un grupo de profesionales del mismo ramo de trabajo, por ejemplo responsables de los servicios municipales.
- Visualizar el conocimiento de l@s participantes.
- Agrupar y priorizar los temas, elaborando el mapa del conocimiento del grupo.
- Acordar un cronograma de encuentros, en combinación con visitas de los lugares de trabajo.

**(b) Orientación hacia productos del conocimiento**

- Identificar los temas con alta concentración de experiencia.
- Conformar sub-grupos que elaboran productos del conocimiento.
- Presentar y discutir el producto en la COP y con personas fuera de la COP.
- Compartir y difundir el producto.

**Factores de éxito de las COP: ¿Por qué la COP ha funcionado?**



## 4. Coordinación de las COPs

La COP solo es **responsable de si misma** y se organiza independientemente de la organización proveniente de sus miembros. L@s participantes participan voluntariamente porque quieren algo que aprender y contribuir, son responsables de si mism@s, se coordinan entre ell@s, deciden sobre la forma de trabajar y los productos. No hay jefe, ni jerarquía. Sin embargo, al menos al inicio, puede ser útil si una persona convoca a l@s participantes y facilita el proceso de conformación con métodos de visualización.

Para promover la conformación e inclusión de la COP, la facilitación tiene que tomar en cuenta los diferentes roles cambiantes dentro de la COP y debe apoyarse en las capacidades diferentes de l@s participantes según su personalidad y su papel en la COP como analista, experto, comunicador, investigador, sensibilizador, integrador, práctico, crítico, bromista, motivador, coordinador, etc. - Nadie puede cumplir con todos papeles útiles a lo largo del camino, los papeles se complementan y fomentan el aprendizaje.

## 5. El proceso de conformación

ETAPAS		OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>1. ACCIONES INICIALES<sup>1</sup></b>			
1.1	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y POSIBILIDADES	Identificar puntos de vista del personal de las municipalidades sobre temas para COPs	Consultas con autoridades y empleados municipales, sobre ¿qué necesitan mejorar? - ¿qué experiencias pueden mostrar? - ¿tienen interés en las experiencias de otros municipios?
1.2	DEFINICIÓN DE TEMA PARA COPs	Priorizar temas para las COPs iniciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con base en consultas preparar temas para COPs en función de intereses y de posibilidades de respuesta de las propias municipalidades.</li> <li>Definición de temas prioritarios en los que podrían enmarcarse las COPs, en acuerdo con municipalidades.</li> </ul>
<b>2. INSTALACIÓN DE LA COP<sup>2</sup></b>			
2.1	SELECCIÓN DEL EQUIPO	Señalar las personas idóneas para involucrarse en el desarrollo de las COPs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invitar a un grupo de profesionales de diferentes municipalidades relacionadas con el tema escogido (<i>por ejemplo responsables de los servicios municipales</i>).</li> <li>Conformar, al inicio, un grupo más o menos homogéneo en su posición jerárquica.</li> <li>El equipo podría conformarse con alrededor de 3-8 personas; es más fácil empezar con una COP pequeña. Si la COP presencial ya está funcionando, se puede abrir a hasta 15 personas y, con apoyo del intercambio virtual, se puede integrar más personas.</li> </ul>
2.2	PRECISIÓN DEL	Puntualizar el campo	El grupo debe responder sobre:

<sup>1</sup> Deben ser responsabilidad del Programa. Debe aproximarse a los municipios, difundir la idea, solventar las dudas y promover su realización.

<sup>2</sup> En esta fase el Programa debe apoyar con un@ facilitador@ que promueve la capacidad de escucha, el intercambio y la búsqueda de un interés común.

	OBJETIVO	de trabajo de la COP y esbozar sus objetivos y productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién tiene algo para compartir?</li> <li>¿Qué puede ofrecer al grupo?</li> </ul> <p>Relacionar y agrupar las opiniones, para acordar y precisar el aporte de la COP.</p> <p>Delinear objetivos, verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que el objetivo responda a una necesidad prioritaria para el conjunto de municipios.</li> <li>Que se disponga del personal para aportar y desarrollar en la COP.</li> </ul> <p><i>(Ejemplo: hacer el presupuesto, compartir como "ganar" concursos para financiamiento, mejores prácticas para el mantenimiento de espacios públicos, etc.).</i></p>
2.3	ACUERDOS PARA EL FUNCIONAMIENTO	Definir los elementos básicos para la organización y funcionamiento de la COP	<p><i>(Si bien se parte de que no existirá una agenda rígida, en el inicio de la COP debe instituirse un ritmo y una organización que contribuya para que esta modalidad de trabajo sea útil y efectiva.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo serán los encuentros del grupo (encuentros físicos, presenciales y/o virtuales)?</li> <li>¿Cuándo y cada qué tiempo se reunirá (combinar con visitas de trabajo)?</li> <li>¿En dónde se efectuarán las reuniones (sería recomendable que sean rotativas en los diversos municipios)?</li> <li>¿Cómo se resuelve la alimentación y el transporte (una alternativa podría ser que los anfitriones proporcionen la alimentación y el Programa el transporte)?</li> <li>¿Cuáles serán los motivos para disolver la COP?</li> </ul>
<b>3. DESARROLLO DE LA COP<sup>3</sup></b>			
3.1	PREPARACIÓN DE LAS REUNIONES	Prever acciones para optimizar la participación	<p>¿Cuál será la duración de la COP y cuáles son las ideas respecto a los productos a obtener?</p> <p>¿Se pueden definir etapas o hitos para el trabajo de la COP?</p> <p>¿Quiénes son los responsables de la coordinación del grupo y del registro de sus acuerdos y avances?</p> <p>¿Es posible definir metas para el trabajo de cada reunión?</p>
3.2	REGISTRO Y DIFUSIÓN DE PRODUCTOS	Disponer de elementos para compartir el trabajo de la COP	<p>¿Cuáles son los avances que va logrando el grupo (<i>Es importante hacer visibles y palpables los resultados obtenidos para motivarse o para ver que la meta ha sido conseguida</i>)?.</p> <p>¿Cómo difundir los productos obtenidos en la COP (<i>Verificar posibilidades de apoyo con el Programa</i>)?</p> <p>¿Es posible invitar a autoridades o técnicos externos a la COP para ilustrar sobre percepciones o experiencias respecto al trabajo en desarrollo?</p>

<sup>3</sup> Sería conveniente que el Programa apoye con el transporte de los participantes, en un inicio también con los refrigerios. Además el Programa debería apoyar a los participantes de mayor aporte con el financiamiento para visitar experiencias en otras municipalidades o para asistir a eventos de capacitación.

#### 4. COORDINACION DE LA COP

Por principio: La COP solo es **responsable de si misma** y se organiza independientemente de la organización proveniente de sus miembros. L@s participantes participan voluntariamente, porque quieren aprender y contribuir, son responsables de si mism@s, se coordinan entre ell@s, deciden sobre la forma de trabajar y los productos.

Sin embargo, por ser una modalidad nueva de trabajo, la COP requiere un apoyo inicial hasta su establecimiento y puesta en marcha.

El Componente 4 del Programa PROMUDE debe asumir:

1. Acciones iniciales y facilitación en la fase de conformación y búsqueda de temas concretas.
2. Mantener el contacto y acompañamiento itinerante: permanentemente estar informado del avance de la COP y prestar el apoyo puntual necesario.
3. En la medida que la COP se desarrolla, el Programa debe irse retirando progresivamente, dejando la totalidad de las responsabilidades en la propia COP.

04-2005/hm-ar-az