

FORMARSE Y APRENDER A TRAVÉS DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA: DOS CASOS DE ÉXITO EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRAINING AND LEARNING THROUGH COMMUNITIES OF PRACTICE: TWO SUCCESS CASES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF CATALONIA

Miren Fernández de Álava, Aleix Barrera-Corominas

Universidad Autónoma de Barcelona

Departamento de Pedagogía Aplicada, 08193 (Cerdanyola del Vallés, Barcelona, España)

Miembros del grupo EDO (<http://edo.uab.cat>)

miren.fernandez@uab.cat; aleix.barrera@uab.cat

Resumen

La presente aportación se sitúa en el marco de los elementos estratégicos que impulsan las organizaciones para desarrollar el capital humano del que disponen, instaurando una cultura colaborativa donde el conocimiento individual pasa a ser colectivo con el soporte de las tecnologías de la información y la comunicación.

De los resultados se desprende que el aprendizaje se genera a partir de la diversidad de opiniones y esta diversidad es posible gracias a la capacidad de las comunidades de práctica para poner en contacto a diferentes personas, tanto dentro de la misma organización como externas pero que comparten un objetivo común. Asimismo, quedó patente la necesidad de mantenerse documentado y actualizado sobre aquello que se trabaja en la comunidad de práctica, así como en relación a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo.

Palabras clave: formación, aprendizaje informal, comunidades de práctica, Administración Pública

Abstract

This paper is in line with strategic proposals that organizations promote to develop the human capital they have at their disposal, establishing a collaborative culture where individual knowledge becomes collective knowledge through the use of Information and Communication Technologies.

From the outcomes, we see that learning is created through the diversity of opinions and this diversity is possible due to the capacity of communities of practice to put people in touch with others, from the own organization or external, but who share a common aim. Likewise, it is visibly the necessity to be very well updated and informed about the subject worked in communities of practice and about the necessary knowledge for the development of work activities.

Keywords: training, informal learning, communities of practice, public administration

1. INTRODUCCIÓN

A pesar de que en los últimos años se están desarrollando estudios sobre procesos de creación y gestión del conocimiento (CGC, de ahora en adelante), aún son pocas las investigaciones que abordan su desarrollo e impacto en el ámbito de la Administración Pública.

Se mantiene, por tanto, la necesidad de profundizar sobre modelos y estrategias que permitan a los miembros de las organizaciones trabajar de manera colaborativa, consiguiendo repercutir positivamente su intercambio de conocimientos tanto en el plano individual (en las personas que conforman la organización), como en el grupal (en la propia organización) e incluso de manera indirecta en el social (en la ciudadanía).

De todas formas, tal y como señala Gairín (2010), los cambios de tipo cultural, social y económico exigen no sólo un cambio personal sino también un cambio de paradigma en los procesos de gestión. De hecho, el cambio y la adaptación en la actual sociedad del conocimiento y del aprendizaje (Castells, 1998; Drucker, 1993; OECD, 2000) son valorados como elementos estratégicos que diferencian unas organizaciones de otras.

Este planteamiento resulta fundamental para lograr la adaptación de las personas y las organizaciones a los nuevos cambios que les plantea la sociedad actual. Desde la perspectiva de la innovación, y en materia de creación y gestión del conocimiento, se sugiere así vincular procesos de aprendizaje individual y aprendizaje colectivo. Compartimos, así, la idea defendida por autores como Argyris (2001), García del Junco y Dutschke (2007), Senge (1992), de que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional y sin el primero difícilmente se producirá el segundo.

La presente contribución focaliza su atención en los resultados de la investigación “Análisis de procedimientos para la creación y gestión del conocimiento mediante comunidades de práctica en la Administración Pública”¹, financiada por la Escuela de Administración Pública de Cataluña y cuyo propósito general fue analizar procedimientos de CGC en comunidades de práctica (CoP, de ahora en adelante) generadas en el ámbito de la Administración Pública –Departamento de Justicia (DJ, de ahora en adelante) y de la Agencia de Protección de la Salud (APS, de ahora en adelante) -, con la utilización intensiva de la tecnología.

El estudio recoge datos a partir de un cuestionario autoadministrado aplicado a una muestra de 175 personas (97 del DJ y 78 de la APS), 40 entrevistas a personas directamente implicadas con las CoP (20 en el DJ y 20 en la APS) y dos grupos de discusión. No obstante y en la presente aportación, nos centraremos en los resultados de la participación en comunidades de práctica, haciendo énfasis en la utilidad, pertinencia e importancia del trabajo colaborativo en CoP para la formación continua y la adquisición de nuevos aprendizajes.

¹ Estudio realizado por Joaquín Gairín Sallán (Coord.), David Rodríguez-Gómez, Jesús Martínez Marín, Daniel Giménez Roig, Aleix Barrera-Corominas y Miren Fernández de Álava, con la colaboración de Blanca Rigau Pellisa, María Jesús Tolosa Santiveri y Lúdia Sabaté Pes.

2. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO RESPUESTA

El cambio, dirigido a considerar el trabajo colaborativo como medio de aprendizaje, lo puede promover cualquier organización a través de una filosofía que contemple la colaboración, que contenga profesionales capaces de trabajar en equipo y que implante CoP que movilicen al personal. Se trataría de integrar a los profesionales que conforman la organización en el proyecto institucional, de conseguir su implicación, de evaluar las actuaciones hacia la mejora de su actividad laboral y de reconocer y acreditar dicha mejora y el aprendizaje obtenido.

Siguiendo la acepción de Wenger (2006, p. 1), por CoP se identifica en esta aportación a los grupos de personas, que comparten un interés común y que forman parte de un proceso de aprendizaje colectivo, al conversar y compartir sus conocimientos con la finalidad de mejorar la actividad que desarrollan. Según este mismo autor, el dominio -entendido como el interés común que comparten sus miembros-, la comunidad –destacada como el entorno donde tiene lugar la búsqueda del interés, las discusiones y las relaciones- y la práctica -definida como la capacidad para desarrollar herramientas útiles para el día a día-, son tres elementos indispensables y distintivos de las CoP por encima de cualquier otra comunidad.

Las CoP son un grupo de personas que aprenden en común, utilizando un único espacio de interrelación y contacto donde comparten informaciones y construyen conocimiento de forma conjunta. Se puede afirmar, por consiguiente, que las CoP favorecen las diversas formas de aprendizaje -autoaprendizaje, aprendizaje informal, aprendizaje, abierto, etc.- y la formación en red, posibilitando así la dimensión personal y social del aprendizaje.

Siemens (2004) vincula este tipo de aprendizajes en red al conectivismo y concreta el mismo en torno a 8 principios:

- El aprendizaje y el conocimiento se basan o dependen de la diversidad de opiniones;
- El aprendizaje es un proceso que conecta nodos especializados o fuentes de información;
- El aprendizaje puede residir en dispositivos y no sólo en las personas;
- La capacidad de conocer más es más crítica que lo que se sabe;
- Es necesario cultivar y mantener los contactos para facilitar el aprendizaje continuo;
- La habilidad para localizar los contactos entre áreas, ideas y conceptos es una competencia clave;
- La intención de las actividades vinculadas al aprendizaje es mantenerse actualizado; y finalmente,
- La toma de decisiones es, en si mismo, un proceso de aprendizaje. A partir de la realidad cambiante, se escoge qué aprender y el significado de la información

que se recibe. Lo que hoy es una respuesta correcta, mañana puede no serlo debido a los cambios en el entorno informativo que afecta a la decisión.

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación han permitido un importante desarrollo de las CoP en las organizaciones, al proporcionar herramientas que facilitan (foros, wikis, chats, repositorios de documentos, etc.) y favorecen el intercambio de información y la generación de conocimiento entre personas que se encuentran geográficamente separadas, pero que comparten un interés común y que quieren trabajar para mejorar determinadas actividades vinculadas a su actividad laboral. No es de extrañar, así, que las organizaciones, conocedoras del potencial de las CoP para favorecer el desarrollo profesional de sus empleados y facilitar el aprendizaje organizativo, apuestan cada vez más por el uso de esta estrategia.

El cuadro 1 presenta las diferentes ventajas e inconvenientes que, según Gairín y Díaz (2011), se asocia al trabajo colaborativo en redes virtuales en el seno de las organizaciones a través, o no, de CoP.

| Ventajas | Inconvenientes |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al desarrollo personal de los participantes. • Posibilita el aumento de los conocimientos y la capacidad profesional. • Estimula el trabajo en paralelo. • Permite el trabajo en subgrupos. • Incrementa el acceso a la información. • Posible mejora en la calidad de los resultados. • Estimula la creatividad, la comunicación, la participación y el intercambio de ideas, informaciones y sugerencias, reduciendo la inhibición por status. • Permite trabajar en el momento disponible si s utilizan elementos de comunicación asincrónica. • Las propuestas realizadas en el interior de la red no llevan nombre y apellido, sino que son consideradas compilaciones del proceso. Es posible alcanzar metas que de otro modo serían imposibles de alcanzar. • Reduce los costes para la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Requiere más atención por parte de los participantes. • Requiere la generación de un ambiente de confianza y seguridad entre los participantes. • Dificultad para llegar a consensos. El proceso se puede alargar. • La interacción puede resultar confusa, caótica y desenfocada respecto al tema que se trata. • La estructura de poder puede verse amenazada. • Los vínculos entre los miembros son más débiles que cuando se trabaja cara a cara. • Las tareas focalizadas pueden ser demasiado especializadas para permitir el trabajo “ad hoc” y al realización de actividades no previstas previamente. • Un elevado volumen de participación puede provocar que sea difícil establecer coherencia de grupo, experiencia compartida y confianza. |

Cuadro 1: Ventajas e inconvenientes del trabajo colaborativo en redes virtuales (Gairín y Díaz, 2011, p. 28)

Se precisa, por tanto, seguir trabajando en la mejora de los modelos de trabajo colaborativo virtual para conseguir disminuir las inconveniencias detectadas y poder sacar el máximo partido de sus ventajas, favoreciendo de esta manera el desarrollo individual y colectivo de aquellos que participan en ellas, además de la mejora continua de la propia organización.

3. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA

En el 2005, el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE, de ahora en adelante), decidió impulsar CoP en el DJ de la Generalitat de Cataluña, a partir del modelo de CoP presentado por Wenger (1998). Es decir, un modelo que identifica grupos profesionales que conversan y comparten sus conocimientos a fin de mejorar la actividad laboral que desarrollan.

Así, durante 2005 y 2009 se crea una única CoP –(1) la de trabajadores sociales- y debido a los resultados positivos de la misma se deciden crear 14 más: (2) psicólogos, (3) juristas criminólogos, (4) docentes, (5) monitores artísticos, (6) educadores sociales de centros penitenciarios, (7) profesionales de medio abierto de justicia juvenil, (8) mediadores de justicia juvenil, (9) educadores sociales de justicia juvenil, (10) asesores judiciales de justicia juvenil, (11) bibliotecarios judiciales, (12) archiveros judiciales, (13) dinamizadores lingüísticos, (14) mediadores y (15) asesores judiciales de adultos.

Cabe destacar que, aunque la evolución de estas 15 CoP no fue similar y 3 de ellas – docentes, asesores judiciales de justicia juvenil y dinamizadores lingüísticos- no llegaron a elaborar un producto final, se consiguió reunir a 1164 profesionales, de los cuales 133 eran participantes directos y/o habituales.

Por lo que respecta a la edición 2010, se mantienen las 12 CoP que durante el cuatrienio 2005-2009 llegaron a la fase de madurez y se crean 7 nuevas: Oficina de Atención al Público (OAC), Técnicos de Educación Física y del Deporte, Mediadores familiares, Atención ciudadana juzgados, Servicio de asesoramiento en el ámbito civil (SATAF), Asesores judiciales de adultos (ámbito civil) y Comisión para la reinserción. En este caso, las 19 CoP consiguieron reunir a 1461 profesionales, de los cuales 273 eran participantes directos y/o habituales.

4. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN LA AGENCIA DE PROTECCIÓN DE LA SALUD

Tras la jornada “Innovamos la organización con Internet” de 2007, que tenía por objetivo definir el modelo de formación que se adoptaría de cara a posteriores años, se focalizó el interés en uno de los once objetivos estratégico de formación que conformaban el documento “Marco de formación”.

Dicho objetivo, *potenciar el uso de canales de aprendizaje informal y de comunidades de práctica*, supuso que en 2008 se iniciase una prueba piloto para valorar la oportunidad y capacidad de gestionar el conocimiento entre profesionales de protección de la salud (“Vigilancia y control de riesgos alimentarios y ambientales”).

En esta prueba piloto –cuya duración fue de 48 días-, se crearon 6 CoP que reunieron a 76 profesionales: 53 participantes, 7 moderadores y 16 personas que colaboraron de manera puntual. Cabe señalar que, si bien en el Departamento de Justicia las CoP se

conformaban según el colectivo profesional, en este caso se organizan en torno a la temática. Así, algunos ejemplos de CoP que se han generado en la APS son:

- Evaluación de las tareas de los auxiliares oficiales de inspección veterinaria en mataderos
- Manual de inspección *post mortem* y dictamen de carnes frescas
- Búsqueda de información en Internet y herramientas informáticas para los técnicos
- Administración electrónica: implantación y desarrollo del plan piloto
- Creación de un sistema de uso y actualización de la legislación aplicable a la inspección, por tipo de industria
- Guía de trabajo del inspector

En 2009, y tras el éxito cosechado, se conformó con 8 personas el Equipo de Creación y Gestión del Conocimiento, se dio formación a los moderadores y se crearon 12 nuevas CoP, que reunieron a 127 profesionales: 91 participantes, 12 moderadores y 24 personas que colaboraron de manera puntual.

5 de las 12 CoP generadas en 2009 continuaron en la edición 2010-2011, creándose adicionalmente a estas 5 CoP, 10 más que reunieron a 107 profesionales. Es decir, durante la edición 2010-2011, 15 CoP estuvieron en funcionamiento, reuniendo a 173 profesionales: 135 participantes, 17 moderadores y 17 personas que colaboraron de manera puntual.

Finalmente, en la presente edición 2012, 7 de las 15 CoP que estuvieron en funcionamiento durante la pasada edición 2010-2011 continúan junto con otras 7 de nueva creación. Con el desarrollo de estas 14 CoP se espera reunir a 136 profesionales y 31 personas que colaborarán de manera puntual.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las 40 entrevistas realizadas a personas directamente implicadas con las CoP, en las dos instituciones, permitió corroborar (véase a continuación afirmaciones de los informantes) que la participación en CoP favorece la generación de aprendizajes entre aquellas personas que la forman y, al mismo tiempo, permite la creación de nuevo conocimiento que puede ser utilizado por el resto de miembros de la institución en el desarrollo de su trabajo diario.

Somos un grupo de trabajo e intentamos mejorar nuestro trabajo diario.

P 3: J_MO_2.rtf

Implicarte en un proceso de estas características significa un aprendizaje. Se puede considerar como una formación continua informal y/o no formal.

P 5: J_MO_4.rtf

He conseguido formarme en un tema que si no hubiera sido por la CoP difícilmente lo habría hecho. Podría haber hecho un curso pero no habría profundizado tanto como lo he hecho.

P26: S_P1_AP_3.rtf

Las 40 personas entrevistadas han identificado diferentes vías para la adquisición de estos nuevos aprendizajes que se relacionan con la autoformación. En este sentido, la revisión de documentación y bibliografía se convierte en una estrategia para adquirir nuevos conocimientos o profundizar sobre la temática objeto de trabajo en la CoP.

Te obliga a estar a la última de toda la información que va saliendo sobre el tema que estás trabajando en la CoP.

P 8: J_P1_BP_3.rtf

Estar en la CoP te obliga a revisar documentos sobre la propia organización que a veces desconoces. También otros documentos externos que pueden resultar de utilidad para el tema que se trabaja en la CoP. Personalmente, todo esto me ha aportado mucho conocimiento, con lo que el tiempo empleado en la CoP ha sido bien aprovechado. No ha sido un pérdida de tiempo.

P18: J_P4_BP_3.rtf

Asimismo, se identifica el aprendizaje social que se produce por el simple hecho de trabajar conjuntamente diferentes personas sobre un tema concreto. Este aprendizaje se puede relacionar como el aprendizaje en red, puesto que todos los miembros de la CoP aprenden conjuntamente a través de las interacciones que se producen entre ellos durante el desarrollo de la misma. Se recogen a continuación algunas de las observaciones recogidas al respecto:

El aprendizaje se ha realizado entre nosotros. Si tenía una duda o problema lo planteaba. Había gente que tenía algunas cosas más claras y se las explicaba al resto.

P27: S_P1_BP_1.rtf

Aprendes cosas técnicas a partir de los intercambios que haces con terceras personas.

P28: S_P1_BP_4.rtf

La CoP te enseña muchas cosas. Si antes no las sabías, sólo tu podías conseguir información. Sin embargo, con la CoP, puedes conseguir más información y de más calidad, lo que se traduce en una mejor formación.

P29: S_P2_AP_1.rtf

Es la mayor forma de aprender de forma informal. A veces realizamos casos prácticos y todos aprendemos de lo que aporta el resto. Cada uno expone cómo lo haría o como lo ha hecho en su trabajo. Así es como realmente aprendemos; cada uno aporta su grado de conocimiento.

P35: S_P3_BP_3.rtf

Formar parte de una CoP también se convierte en una oportunidad para el aprendizaje de habilidades sociales que facilitan, posteriormente, el trabajo en el seno de la organización así como la transferencia de conocimiento entre diferentes profesionales que, de no ser por la CoP, trabajarían de forma aislada.

Aprendemos a trabajar de forma colaborativa.

P10: J_P2_AP_2.rtf

Había gente que era totalmente negada en el uso de las redes sociales online y ahora tiene un blog, usa twitter, etcétera. Yo no tenía cultura de tener el correo abierto por si alguien me necesitaba, pero ahora me he acostumbrado a tener el e-

mail abierto como sistema de comunicación y por si alguien necesita mi apoyo.

P 2: J_MO_1.rtf

Hemos aprendido a elaborar un documento entre 5 o 6 personas. Tarea que no es fácil. Esto que puede parecer tan simple, ya ha sido un aprendizaje. Me refiero al trabajo en equipo.

P24: S_MO_4.rtf

Hemos aprendido a trabajar en equipo.

P36: S_P3_BP_4.rtf

De todas formas, y a pesar de que la gran mayoría de las personas entrevistadas identifican la realización de actividades en el seno de la CoP como una buena vía para la generación de nuevos conocimientos y aprendizajes, desde la propia organización aún son reticentes a reconocer estas nuevas vías de aprendizaje.

Creo que debería certificarse. Yo he participado en CoP y la verdad es que aprendes mucho.

P 2: J_MO_1.rtf

En el DJ, al finalizar la CoP, se entrega a todos los miembros que han sido activos en la misma un certificado que reconoce como formación parte de las horas que se han dedicado a la CoP. Sin embargo, para algunos dicho certificado no refleja suficientemente los aprendizajes que se han generado, por lo que plantean la necesidad de elaborar herramientas que permitan conocer y reconocer los mismos.

Pienso que se puede certificar la participación. Sin embargo, pasa lo mismo que en un curso de formación formal. Es decir, puedes certificar que la gente ha asistido, pero ¿Cómo certificas que la gente ha aprendido? Es aquí donde yo sitúo el aprendizaje informal y formal en el mismo nivel. Me da la sensación de que porque sea informal se supeditan los aprendizajes a un juicio que señala que no se trata de formación.

P 5: J_MO_4.rtf

Los resultados presentados permiten afirmar que las CoP son una buena herramienta para la generación de aprendizajes útiles para los participantes en las mismas, así como para las organizaciones en las que estos desarrollan su actividad laboral. Los argumentos facilitados por los entrevistados se vinculan con los principios planteados por Siemens (2004).

Es decir, de los resultados se desprende que el aprendizaje se genera a partir de la diversidad de opiniones y esta diversidad es posible gracias a la capacidad de las CoP para poner en contacto a diferentes personas, tanto dentro de la misma organización como externas pero que comparten un objetivo común. Asimismo, quedó patente la necesidad de mantenerse documentado y actualizado sobre aquello que se trabaja en la CoP, así como en relación a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo.

De todas formas, paralelamente a reconocer estas posibilidades, resulta necesario que las organizaciones creen procesos de reconocimiento y validación del aprendizaje informal que se produce en las CoP –para así motivar a los propios participantes como a

futuros-, y fomenten una infraestructura organizativa que favorezca los procesos de CGC.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México, D.F.: Oxford.
- Castells, M. (1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- Drucker, P. (2003). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- García del Junco, J. y Dutschke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. *ACIMED*, vol. 13, nº 6.
- Gairín, J. (Ed.) (2010). *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer España, S.A.
- Ley 18/1990, de 15 de noviembre, de creación del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.
Disponible en: http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ca-118-1990.html [Consulta: 02 de marzo de 2011]
- Martínez, J. (Coord.) (2009). *El treball col·laboratiu a l'Administració. Aportacions del Programa Compartim*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia.
- OECD (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris: OECD.
- Gairín J. y Díaz, A. (2011). La colaboración entre profesionales. En J. Gairín (Coord.). *El trabajo colaborativo en red*. (pp.43-56). Mataró: Editorial DaVinci
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Siemens, G. (2004). Connectivism. A learning Theory for the digital age. Disponible en: *eleranspace.com* <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm> [Consulta: 12 de febrero de 2011]
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2006). Communities of practice. A brief introduction. Disponible en: http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro_WRD.doc [Consulta: 15 de febrero de 2011]